KEY PORTER BOOKS

الدار العربية للعلوم ـ ناشرون
Arab Scientific Publishers, Inc.

التعامل مع النماذج الصعبة من الناس

كيف تتعامل مع الزبائن ذوي الطباع الرديئة والمدراء المتطلّبين وزملاء العمل المزعجين





روبرتا كافا



التعامل مع النماذج الصعبة من الناس

تأليـف
روبرتا كافا

ترجمـة رفيف كامل غدار
«مكتبة ♔ النخبة»





يضم هذا الكتاب ترجمة الأصل الإنكليزي
Dealing with Difficult People
حقوق الترجمة العربية مرخّص بها قانونياً من الناشر

KEY PORTER BOOKS

بمقتضى الاتفاق الخطي الموقّع بينه وبين الدار العربية للعلوم

الطبعة الأولى
1432 هـ - 2011 م

ISBN: 978-614-02-0784-4



عين التينة، شارع المفتي توفيق خالد، بناية الريم
هاتف: 786233 - 785108 - 785107 (961-1+)
ص.ب: 5574-13 شوران - بيروت 2050-1102 - لبنان
فاكس: 786230 (961-1+) - البريد الإلكتروني: bachar@asp.com.lb الموقع على شبكة الإنترنت: http://www.asp.com.lb

التنضيد وفرز الألوان: أبجد غرافيكس، بيروت - هاتف (9611+) 785107
الطباعة: مطابع الدار العربية للعلوم، بيروت - هاتف (9611+) 786233

أُهدي هذا الكتاب إلى أولئك المشاركين في حلقتي الدراسية، والذين اضطُروا للتعامل مع أناس يصعب التعامل معهم، ونقلوا أفكارهم كي يستطيع الآخرون أن يستفيدوا من تجاربهم.

مقدمـة

هل أنت مضطر للتعامل مع أناس سريعي الغضب، وقحين، نافدي الصبر، انفعاليين، لحوحين، أو عدوانيين؟ هل تعود إلى البيت من عملك وأنت مُجهد من اضطرارك لأن تتعامل طوال اليوم مع أناس يصعب التعامل معهم؟ إذا كنت كذلك، فإن قراءة هذا الكتاب ستمكّنك من التحكم بمزاجك وذلك بعدم السماح للآخرين بتوليد مشاعر سلبية لديك. ستتعلّم كيف تسيطر على غضبك ومستويات الإجهاد لديك، وستصل إلى حالة نفسية تساعدك على تحسين مهاراتك في التعامل مع الناس.

تدرك مؤسسات الأعمال (خاصة تلك في قطاع الخدمات) أهمية حصولها على موظفين قادرين على حسن التصرف في المواقف الصعبة وفي التعامل مع الأناس الذين يصعب إرضاؤهم. الموظفون الذين ينجحون في هذا المجال هم مطلوبون بدرجة كبيرة.

الإنسان الصعب هو من يحاول أن:

- يجعلنا نفقد هدوءنا.
- يجبرنا على فعل شيء لا نريد فعله.
- يمنعنا من فعل ما نريد فعله أو ما نحن بحاجة لفعله.
- يستعمل غالباً القسر والتحايل أو غيرها من أساليب المكر للحصول على ما يريد.
- يجعلنا نشعر بالذنب إن لم نجاره في رغباته.
- يجعلنا نشعر بالقلق، والانـزعاج، والإحباط، والغضب، والاكتئاب، والغيرة، ودنوّ المنـزلة، والانهزام أو أي شعور سلبي آخر.
- يجعلنا نقوم بحصته من العمل.

إن معرفة التقنيات التي تنجح عند التعامل مع الإنسان الصعب والظرف الصعب يمكنها أن تعزّز من ثقتك بنفسك، وتحسّن كفاءتك في العمل، وتقلّل من إحساسك بالإجهاد والقلق، وتزيد من حماسك للقيام بعملك.

ستختبر شعوراً بالإنجاز عندما تعالج وضعاً صعباً بطريقة جيدة. سيثق بك صاحب العمل وزملاؤك في العمل وهيئة الموظفين وسيعتمدون عليك، كما سيعجبون بك ويحبونك وسيفكرون مرتين قبل محاولة الضغط عليك وسيرغبون أكثر في إرضائك.

كيف أعرف أن التقنيات التي أوجزتها في هذا الكتاب تنجح فعلاً؟ لأن أكثر من 45000 مشارك من جميع أنحاء العالم قد حضروا حلقتي الدراسية وساهموا بجهودهم. وقد صرف الكثير منهم وقتاً ليكتب إليّ مع أمثلة عن كيفية معالجتهم لأوضاع صعبة على وجه التحديد. هذه المساهمات منتشرة هنا وهناك على صفحات الكتاب، وأنا أدعم كل تقنية مشروحة هنا، وأستخدمها بشكلٍ منتظم. لست الآن أُعالج الحالات الصعبة بطريقة أفضل فقط، ولكنني

اكتسبت سيطرة على ردود أفعالي تجاه الحالات السلبية. وكذلك تستطيع أنت!

1 - فهم السلوك وتأثيراته

سؤال: من هو الشخص الصعب؟ الجواب: الشخص الذي يتسبَّب سلوكه بصعوبات؛ لك وللآخرين. التعامل مع الإنسان الصعب يعني بكل بساطة التعامل مع سلوك صعب، وإدراك أن تصرفك أو سلوكك يمكنه أن يسهم في السلوك الصعب لشخص آخر.

يعنى هذا الكتاب بالتفاعل بينك وبين الآخرين، وهذا التفاعل هو بمثابة طريق ثنائي الاتجاه. أنت تنفعل بشكل معيَّن تجاه شخصٍ ما فيكون لهذا الشخص ردّ فعل تجاهك. قد لا نكون قادرين على التحكم مباشرة بسلوك الناس، ولكننا نستطيع التأثير فيهم بطريقة إيجابية إذا تعلّمنا كيف نروِّض سلوكنا الخاص، ونطوِّر تقنيات للتواصل بشكلٍ فعال. يمكننا أن نحوِّل سلوكهم (وسلوكنا) الصعب إلى سلوكٍ متمدِّن بنَّاء يتيح لنا جميعاً أن نفكِّر بطريقة جيدة بأنفسنا.

إن تعلُّم التعامل مع إنسانٍ صعب يتضمن تعلّم الكيفية التي تتدبّر بها جانبك من معاملة ثنائية الاتجاه. فقيامك بهذا سيعطي الشخص الآخر فرصة لكي يعمل معك على حلّ ما كان من شأنه أن يجعله أو يجعلك صعباً.

عندما نواجه شخصاً صعباً فإن ردّ فعل الكثير منا يكون بطُرُق من شأنها أن تزيد المشكلة سوءاً؛ على سبيل المثال، بأن نجيب بردٍّ سريع غاضب وحاد، أو بأن نتخذ موقفاً دفاعياً بدلاً من محاولة التعامل مع المشكلة الفعلية، بافتراض أن غضب الشخص موجّه نحونا شخصياً. ردود الفعل الطبيعية هذه ولكن ذات التأثير المعاكس تقلِّل من فُرَصنا في تحويل مجابهة سلبية إلى أخرى بنّاءة.

مثلاً، في كثير من الأحيان عندما تتعامل مع أناس نـزقين أو وقحين أو نافدي الصبر أو غاضبين، لا تكون في موقعٍ تستطيع فيه أن ترد على الصراخ بمثله. وهذا صحيح على نحوٍ خاص إذا كنت تعمل في الخطوط الأمامية لشركتك وتصادف نماذج صعبة من الناس سواء على الهاتف أو شخصياً. يمكنك أن تتحكم في رد فعلك غير المثمر إذا رفضت عقلياً أن تتقبّل السلبيات التي يقذفونك بها.

افترض بأن زبوناً بدأ توبيخك بقسوة على نحوٍ جرّدك فيه من كرامتك فعلاً لشيء لا ذنب لك فيه. ماذا سيكون ردّ فعلك الطبيعي؟

1. تدافع عن نفسك أو عن شركتك.

يرّد معظمنا بهذه الطريقة. يهاجمك الزبون كلامياً فيستحث آلية الدفاع لديك. رد الفعل هذا هو غريزي وطبيعي بالنسبة إليك بقدر ما هو التنفس، ولكن هل الرد بشكلٍ دفاعي عادة يحل أي شيء؟ على الأرجح، لا. هل هذا النوع من رد الفعل سيقنع الزبون؟ على الأرجح، لا. يمكن أن ينتهي بك الأمر في مباراة صراخية توجد مشاعر سلبية في كلا الفريقين. هذه حالة مزدوجة الخسارة.

2. أنت تتميز غيظاً من سلوك الزبون ولكنك تصرّ أسنانك (تبدي جلداً) وتركِّز على حل المشكلة.

رغم أنك لا تبدي هذا خارجياً إلا أنك تغلي من الداخل. إذا امتصصت غضب الشخص الآخر فلا بد أن يتم التنفيس عنه لاحقاً. يتعامل بعض الناس مع هذا الغضب الممتص بالصياح في وجه الشخص الذي يرونه تالياً، أو بالقيادة كمهووسين في طريقهم إلى البيت من العمل، أو بالذهاب إلى البيت ورفس الكلب. تذكَّر بأنك أنت الذي تختار أن تتقبّل غضب الشخص الآخر أو لا. إذا قبلته فعلاً، تكون قد سمحت للوضع بأن ينتقل إليك؛ وهو رد فعل سلبي في هذه الحالة. توقّف للحظة واسأل نفسك "ما سبب غضب الزبون، أنا أم الوضع؟" في معظم الحالات سيكون الوضع هو السبب. صدف أنك هناك وبهذا أصبحت مستقبِلاً لإحباط الزبون وغضبه.

3. قبل أن تشرع بالردّ تأخذ وقتاً لتدرك بأن الزبون غاضب من الوضع وليس منك، وعليه فأنت لست بحاجة لأن تدافع عن نفسك.

رد الفعل الأخير هذا هو الأفضل في حل المشكلة. فهو يتيح لك أن تمنع آلية الدفاع لديك من التحرّك. إن القيام بهذا هو أسهل مما تظن، وهو يتطلَّب تدريباً ولكنك تستطيع فعْله إذا عقدت العزم عليه! حالما تشعر بأنك قد بدأت تسخط وأنك بحاجة لأن تدافع عن نفسك، توقَّف واعمل على تحليل الوضع. الزبون مستاء من شركتك أو من الوضع؛ وليس منك. ليس هناك داعٍ على الإطلاق لتدافع عن نفسك، بل يمكنك أن تركِّز على حل مشكلة الزبون الذي سيجد نفسه في نهاية الأمر مسروراً وكذلك أنت؛ حالة مزدوجة الفوز.

تتمثَّل المعالجة الصحيحة في التركيز على مشكلة الزبون بدلاً من مشاعرك الخاصة. يمكنك إنجاز هذا بالطريقة التالية:

- تدوين ملاحظات أثناء حديث الزبون.
- الاستجابة لكلامه بإعادة صياغته بتعبير يسهل فهمه للتأكد من استيعابك لمشكلة الزبون. سيثبت هذا بأنك كنت تستمع لما كان يقوله.
- طرح أسئلة.

ليس الحل في إلقاء اللوم على شخص آخر، أو القول بأنك لست مسؤولاً، أو الدفاع عن شركتك. فالزبون لا يهمه إذا كان الخطأ بسببك أو بسبب غيرك؛ ما يريده منك فقط هو إزالة المشكلة. ستحافظ على هدوئك إذا لم تتخذ موقفاً دفاعياً، وعادة عندما تحل المشكلة سيقول لك الزبون "آسفٌ لأني صرخت في وجهك!"

هل تتحكّم فيك حالتك المزاجية؟

قبل أن تستطيع التعامل مع النماذج الصعبة من الناس، من الجوهري أن تنظِّم نفسك. فكِّر في آخر مرة لم تشعر فيها بالسيطرة على نفسك خلال وضع مرهق. ما الذي يحدث لمستوى احترام الذات لديك؟ يجد معظم الناس أن شعورهم بقيمتهم يهبط عمودياً بعد هذا النوع من المجابهات، ولهذا فإن تمالكك لنفسك خلال الأوضاع الصعبة هو أمرٌ أساسي لصحة عقلية جيدة.

هل لديك تأرجحات مزاجية تؤثر على طبيعة يومك؟ هل أنت منشرح الصدر في يوم ومنقبض الصدر في اليوم التالي؛ منشرح في ساعة ومنقبض في الساعة التي تليها؟ يعتمد مزاجك في كثير من الأحيان على ما يحدث حولك: يزمجر أحدهم في وجهك أو يعطيك عملاً ضخماً لتنجزه. تفكِّر، "يا إلهي، امنحني القوة!" إنها تلك المضايقات الصغيرة التي يمكنها أن تفسد يومك،

ولهذا إذا كان باستطاعتك أن تتعامل معها بشكلٍ بناء فأنت بالتأكيد متفوِّق في اللعبة.

إحدى الطرق التي يمكن أن تساعدك في تحديد هذا النوع من الحالات تتمثّل في وعيك لردّ فعلك الجسدي، أي ما الذي يحدث لجسدك. يتحرّك فينا ردّ الفعل المتمثّل في "الفرار أو القتال" حينما نواجه أوضاعاً صعبة. تشمل العلامات الجسدية عضلات مشدودة، وأسناناً مصرّة أو فكاً مطبقاً، ونبضاً سريعاً، وقلباً يخفق بقوة، وتعرّقاً متزايداً، وانقطاعاً في النَفَس، وارتفاعاً في ضغط الدم، وبشرة رطبة دبقة، وأيدي وأقداماً باردة، وتنفساً سريعاً. ما إن تعاني من هذه العلامات في نفسك، توقّف للحظة واسأل نفسك "هل ردّ فعلي صحيح، أم أني أبالغ في تفاعلي مع هذا الوضع؟" ستجد أنك في حوالى ثماني حالات من عشر تبالغ في رد فعلك؛ وتعطي أحداً آخر السيطرة على الوضع.

في كثيرٍ جداً من الأحيان نحن ندع الآخرين يتحكمون في كيفية شعورنا بأنفسنا. نحن نسمح لهم بأن يجعلوا أيامنا سيئة أو جيدة. يمكننا أن نحاول تغيير سلوك الآخرين، ولكننا لا ننجح في هذا دائماً. من ناحية ثانية، نحن نملك سيطرة فعلاً على ردّ فعلنا تجاه سلوكهم معنا. لقد تغيَّرت حياتي عندما أدركت أن بإمكاني اختيار الكيفية التي أتصرف فيها عندما أواجه أوضاعاً صعبة. يمكنني تقبّل المشاعر السيئة التي يتم طرحها عليّ من قِبَل الآخرين أو بكل بساطة عدم تقبّلها. عندما تعلّمت هذه التقنية الأساسية وجدت أني أصبحت أكثر تحكماً بمزاجي إلى حدٍّ بعيد. لقد ولَّت تأرجحات المزاج الأفعوانية التي كانت لديّ في الماضي. لا يقرّر الآخرون طبيعة يومي؛ بل أنا من أفعل ذلك! أنت أيضاً يمكنك أن تملك هذه السيطرة. لطفاً، لا تنسَ بأنك ستواجه استثناءات، ولكن كثيراً من الحالات المزاجية وردود الفعل يمكنك التحكم بها. عندما تسيطر على الصعوبات الصغيرة ستكون مهيّأً على نحوٍ أفضل لمعالجة الصعوبات الكبيرة فعلاً.

تخيَّل هذا المشهد: أنت تقود سيارتك متجهاً إلى عملك، وتشعر بالرضا تماماً عن نفسك وحياتك. فجأة، تنحرف سيارة أمامك وتكاد أن تتسبّب باصطدام. تضغط بعنف على المكابح (يتطاير على إثر ذلك كل شيء على المقعد الأمامي) وترجو الأفضل. تم تفادي الكارثة بصعوبة، فتنتزع نفسك من وراء عجلة القيادة لتلتقط الأشياء عن الأرض، وتنظر باحثاً عن السيارة التي قطعت طريقك. لقد اختفت.

ما هو ردّ فعلك الأول؛ أن تنفعل وتشتم السائقين اللعينين؟كم من الوقت تبقى غاضباً على سائق السيارة الأخرى؟ وأي فائدة تُرجى من ذلك؟ لقد رأيت أناساً يرتجفون لساعات ارتجاف المحموم ويروون تجربتهم لأي شخص سيستمع إليهم.

كان لديك خياران بعد أن قطعت السيارة طريقك: أن تبقى منـزعجاً بشأن ذلك، أو أن تسلِّم بأنك كنت في حالة طوارئ استطعت تدبّرها جيداً وتستمر

بقيادة سيارتك بهدوء إلى العمل.

إذا اخترت أن تبقى منـزعجاً، فليس بوسعك أن تلوم سائق السيارة الأخرى لما حدث. إن ما تفعله بعد حدوث أمرٍ سلبي لك هو قرارك أنت وليس قرار الشخص الآخر. إذا سمحت لأحدٍ آخر أن يزعجك، فقد اتّخذت الخيار الخطأ.

كيف يكون ردّ فعلك عندما يقول صديق مقرّب إليك أو زميل شيئاً يجرح مشاعرك؟ هل تنسحب وتفكِّر ملياً بالموضوع لأسبوعين قبل أن تتعامل مع الوضع؟ من المحتمل أن الشيء الوحيد الذي سيذيب الجليد بينكما هو أن يلاحظ الشخص الآخر ردّ فعلك ويقول: "ما الخطب؟ أنت هادئ جداً". قد تردّ بصدق أو لا، ذاكراً التعليق الذي جرح شعورك. بدلاً من قضاء الوقت في هذا البؤس تعلَّم أن:

1. توضِّح على الفور بأنك قد تأذيت.
2. تناقش مشاعرك مباشرة مع الشخص الذي سبَّب لك الاستياء. يمكنك أن تقول مثلاً: "هذا التعليق الأخير كان قاسياً. هل يمكنك أن تخبرني ما الذي جعلك تتفوّه بتعليق كهذا؟" أو "لقد جرحت شعوري بتعليقك الأخير. هل قصدته بالشكل الذي سمعتُه به؟"

أو هل صدف أن حدث لك التالي: تصرَّف أحدهم معك بشكلٍ فظيع فعلاً؛ وأنت لا تأبه كم من الوقت سيستغرق هذا ولكنك سترد الصاع صاعين! ألا تعرف ما هو هذا؛ **انتقام**! إنه لشعور جيد عندما نستطيع أن نأخذ بثأرنا من أحدهم لفعله الشرير تجاهنا، ولكن إذا كنت لا تستطيع أن تقوم بهذا خلال زمن معقول، فدعه وشأنه. إذا حلّلت هذا الوضع ستدرك بأن الشخص الآخر يسيطر على حياتك طوال الفترة التي تخطِّط فيها للأخذ بثأرك. في هذه الأثناء، لا يمكنك أن تتابع حياتك بشكلٍ طبيعي وأن تقوم بأفعالٍ بنّاءة. لقد شاهدت أناساً لا يزالون يخططون للانتقام عشر سنوات بعد طلاقهم. يا له من تبديد للطاقة! ولاحظت أيضاً بأنك إذا أهملت الموضوع وراقبت، ستجد أن "ما يأتي يذهب"؛ أي سينال الشخص جزاء فعله الشرير دون الحاجة لأن تبدّد طاقتك الثمينة.

هل تقضي وقتك تنتحب "لو أني فقط..." أو "كان يجب أن..."؟ يا له من تبديد لحياتك! بدلاً من ذلك ركِّز على الحاضر والمستقبل؛ وليس على الماضي.

إننا نعيش في مجتمعٍ مُثقل بالذنب. يجد الآخرون غبطة في الإشارة إلى أخطائنا. فلسفتي هي بأنك إذا بذلت قصارى جهدك، فهذا هو كل ما يمكن أن تتوقعه من نفسك. إذا لم تنجح في فعْل شيء ما فأنت لم تفشل، بل لقد تعلَّمت شيئاً. هل تشعر بالذنب إذا أخطأت؟ هل بذلت أقصى جهدك؟ إذا كنت كذلك، فإن أفضل طريقة لك للتعامل مع الوضع (خاصة إذا كان شخصٌ آخر يشير إلى خطئك) هي أن تقول: "أنت محقّ؛ لقد أخطأتُ فعلاً. لن يحدث هذا مرة أخرى". ولهذا لا تشعر بالذنب إذا أخطأت؛ بل تعلّم من التجربة ولا تكرّر الخطأ نفسه ثانيةً.

إليك مثال آخر. لقد عملتَ بجدٍّ لإنهاء مهمة صعبة موكلة إليك وأنت فخور جداً بإنجازك. أنت تنتظر... وتنتظر لنوعٍ ما من التقدير من قِبَل مشرفك. هل

من المرجّح أن تحصل عليه؟ في كثير من الحالات؛ لا. من المحتمل أكثر أن تسمع كلاماً بشأن الجزء الصغير من مهمتك، والذي أخطأت فيه.

علاوة على ذلك كله، ربما تكون أنت ناقد نفسك الأسوأ. يوجد شخص صغير تافه في داخلنا جميعاً والذي ينتقدنا للأبد قائلاً لنا أشياء مثل: "حسناً، لقد أخطأت بحماقة مرة أخرى! ألا يمكنك أبداً أن تفعل أي شيء بشكل صحيح؟"

تعلَّم أن تتوقف عن انتقاد نفسك، وابدأ بإعطائها تعزيزاً إيجابياً. إذا أنجزت عملاً جيداً، فيجب أن تربِّت ذهنياً على ظهرك وأنت تفكِّر بأفكار مثل "أنا فخور فعلاً لإنجازي هذا العمل". لا تنتظر من الآخرين أن يفعلوا هذا، وإذا فعلوه ففكِّر بمديحهم كما تفكر *بمرق اللحم*؛ ولكنك لست بحاجة لمرق اللحم على البطاطا كل ليلة، أليس كذلك؟ فكما أن الكثير من المرق يمكن أن يسبب لك انتفاخاً، فإن الكثير من الإطراء يمكنه أن يجعلك مغروراً. الشخص الذي يجب أن تحاول إرضاءه هو أنت. لا تنافس أبداً ضد سجّل شخص آخر، بل اعمل فقط على تحسين سجّل إنجازاتك.

في المرة التالية التي يحدث لك فيها شيء كهذا، لا تتقبّل المشاعر السلبية التي يسبّبها. إن طرد هذه المشاعر يتطلّب جهداً قاسياً ومركّزاً من جانبك. تدرّب على هذه المهارة حتى تستطيع آلياً أن تستجيب بالطريقة التي تريدها. قد تجد نفسك تنـزلق مرة أخرى لطرقك الدفاعية أو المنتقمة القديمة، ولكن حافظ على أسلوبك الجديد. إذا فعلت هذا، فغالباً ما ستكون قادراً على الاحتفاظ بهدوئك عندما تكون مُهاجماً أو ملوماً.

ما إن تشعر بمشاعر سلبية قوية، توقّف لتقيِّم إذا كان شعورك هذا حقيقياً أم لا.

في كل يوم نُمطَر بوابل من الأوضاع السلبية. ادرس القائمة أدناه، وحدِّد أياً من هذه المشاعر **لم تشعر** بها خلال الشهر الفائت:

مشاعر سلبية

غاضب	متألم	مذنب	مضطرب الخاطر
مكتئب	مُحبط	مُحتقر (مُتجاهَل)	مُخيّب
خجِل	غيور	أدنى منـزلة	مقلقل
مُحرج	مُهدّد	منبوذ	عصبي
مكروب	مهموم	مرتبك	مُخزَى
ممتعض	مقيّد	غبي	حزين
أحمق	نـزاع إلى الشك	متضايق	مضطرب
متوتر	منـزعج	مشوّش	قلق
منفعل	معذّب الضمير	مُهان	مُعرقل

هل من العجيب إذاً أن كثيراً من الناس قد أصبحوا سلبيين في تفكيرهم؟ ولهذا، راقب العلامات الجسدية (والتي من المرجّح أنك ستختبرها عندما تواجه

أناساً يحاولون أن يغرسوا فيك أياً من المشاعر السلبية أعلاه) واسأل نفسك إن كنت تبالغ في ردّ فعلك. إذا كنت قد حددت بأن شعورك ليس حقيقياً، فأنت مبالغٌ في انفعالك. يمكن لرد الفعل هذا أن يستمر حتى عشر دقائق فقط بعد حدوث الوضع السلبي. بدلاً من ذلك اطرد رد فعلك السلبي؛ دعه يذهب. إذا وجدت أن ذهنك يعود باستمرار لهذه الأحداث السلبية، فذكِّر نفسك بأنك تعطي شخصاً آخر السيطرة على حياتك؛ ولا تفعل هذا!

اسأل نفسك إن كنت تبالغ في رد الفعل، أو تتفاعل بشكلٍ معقول مع الوضع. بإنجازك لهذا التقييم، تبقى مسيطراً على انفعالاتك وبالتالي مسيطراً على الوضع.

المعالجة الإيجابية

أنا أكيدة بأنه قد مرّت عليك أوقاتٌ كان يومك فيها سيئاً منذ بدايته. أنت تتمنى أن تعود إلى السرير (والساعة فقط لا تزال العاشرة صباحاً). إن كيفية تفاعلك مع يومٍ كهذا تحدِّد نتيجته. يتجاوب معظم الناس بالقول: "يا إلهي، سيكون واحداً من تلك الأيام!" هم يتوقعون أن يكون باقي اليوم بنفس درجة السوء؛ وبالطبع سيكون كذلك!

بعد أن تختلّ ثلاثة أو أربعة أمورٍ في اليوم نفسه، تحدَّث إلى نفسك. بدلاً من أن تقول: "سيكون واحداً من تلك الأيام"، قل: "الحمد لله أني انتهيت من عقبة مقيتة". ما تقوله لنفسك هنا هو أن باقي اليوم سيكون أفضل حالاً. جرِّب أن تتخذ موقفاً إيجابياً عندما يكون يومك سيئاً وانظر إن لم يبدِّل ذلك من مجرى الأمور.

كيفية تعامل الناس مع المشاعر السلبية

يعتقد الكثير من الناس (على نحوٍ خاطئ) بأن الانفعالات السلبية هي دائماً خطرة وقوية. هم يخبرون أنفسهم بأنهم إذا عبَّروا عن هذه المشاعر بشكلٍ صريح فسيخسرون حبّ أحدهم، أو سيستثيرون غضب الناس أو ضجرهم أو بغضهم. كما أنهم لا يستطيعون أن يتقبّلوا بأن رغبتهم في أن يكونوا محبوبين من قِبَل الجميع طوال الوقت هي هدف غير واقعي.

يعتقد أناس آخرون (على نحوٍ خاطئ أيضاً) بأن محاولة التحكم بالكيفية التي يعبِّرون فيها عن مشاعرهم هي أمر "ضار أخلاقياً" أو "لا أمانة فيه". هم يعتقدون بأن لديهم الحق في أن يدَعوا الناس يعرفون شعورهم بأي أسلوب يختارونه بغضّ النظر عن ماهية الظروف أو العواقب.

يعتقد معظم الناس أن هناك شيئين فقط يمكن فعلهما تجاه المشاعر السيئة: (أ) كبت هذه المشاعر، أو (ب) التعبير عنها بالشكل الذي يختبرونها فيه؛ أي سلبياً. يدرك معظمنا أيضاً بأن كلتا الطريقتين يمكن أن تكون هدامة للغاية.

نوبات غضب انفعالية. هذه عبارة عن تعبيرات طفولية من الغضب غير ملائمة وغير مُسيطَر عليها، والتي يمكن حثّها بأي شيء؛ حدث تافه تمّ مؤخراً أو شيء حدث منذ زمن بعيد ولا زال يعتمل في الصدر لسنوات. الأناس الذين هم عرضة لنوبات الغضب الانفعالية قد يتعاملون مع مثيرات الغضب الحياتية اليومية دون أن يقولوا شيئاً في حينها، ومن ثم، عندما يلعب تعليق عَرَضي دور مقداح الشرارة، ينفجرون في غضب شديد ملتهب وينهالون بالضرب والشتائم على أقرب شخص إليهم. لفورة الغضب الشديد هذا نتائج مشؤومة: يشعر الشخص الغاضب بعدها بشعور فظيع، وينفر الآخرون منه.

التجهّم (تقطيب الجبين). المتجهمون على استعداد لأن يُظهروا بأنهم في حالة مزاجية سيئة ولكنهم يرفضون شرح السبب. المعالجة الصامتة وتصرّف المتألِّم هما نوعان من التجهم.

التهكم. الأشخاص الذين يلجأون إلى التهكم للتعبير عن عواطفهم السلبية هم عادةً راغبون عن مواجهة سبب مزاجهم السيئ مباشرة.

المنطق مقابل الانفعال: المعالجة التحليلية

إذا تمّ امتصاص الانفعالات السلبية فلا بد من التنفيس عنها بطريقة ما. لقد رأينا بعضاً من الطرق الغريزية التي يتبعها الناس في التعامل مع هذه الانفعالات. معظم ردود الفعل هذه لها نتائج سلبية. التحدي هنا في أن تجد طرقاً تتعامل فيها مع الانفعالات السلبية على نحوٍ بنّاء.

هناك قوتان تعملان معاً طوال حياتنا؛ المنطق والعاطفة. وغالباً ما تشدّان وترخيان في اتجاهين متعاكسين، والقوة التي تهيمن في أي وقتٍ معيّن ستحدّد كيفية انسجامنا مع الآخرين وقد تؤثر على مستوى إنجازنا. من السهل أن نستجيب لحالات معينة بالانفعال بدلاً من المنطق، ولكن الاستجابة المنطقية تساعدنا في التعامل بشكلٍ بنّاء مع الظروف الصعبة.

إذا لم يكن من طبيعتك أن تتصرف بشكلٍ منطقي عندما تكون تحت ضغط معين، فلا تدع هذا يثني من عزيمتك. إن القدرة على استخدام المنطق للمساعدة في حل الخلافات والمشاكل يمكن تنميتها. الخطوة الأولى هي في التبصِّر بعض الشيء في طبيعة المشكلة. يمكنك فعل هذا بتحليل الوضع وتحليل مشاعرك وسلوكك. مسلَّح بالمعلومات من هذا التحليل، يمكنك حينها أن تتعلّم كيف تكون مسؤولاً عن ردود فعلك بدلاً من السماح لغرائزك بالسيطرة عليك.

فيما يلي مثالان يبيِّنان كيف يمكن أن تكون المعالجة المنطقية مفيدة.

1. افترض أنك تشعر بالاكتئاب لا لشيء سوى أنه صباح الاثنين. هل تتصل هاتفياً لتخبر أنك مريض أو تحاول أن تكتشف الخلل؟ عندما تحلّل ردود فعلك ستدرك بأنك غالباً ما تشعر بانشراح بعد ظهر أيام الجمعة وبالكآبة صباح أيام الاثنين. إذا كان الأمر كذلك، فأنت واحد من أكثر من 80% من الموظفين الذين هم في الوظيفة الخطأ. هل ستجعل هذا يزيد من اكتئابك أو تقوم بالشيء المنطقي وتفكر جدياً في البحث عن وظيفة مناسبة أكثر؟

عندما تفكّر بأن معظمنا يقضي عشر ساعات في اليوم، وخمسة أيام في الأسبوع وهو إما يستعد للذهاب إلى عمله أو ذاهبٌ إليه أو في مكان عمله، فمن المؤسف أن الناس لا يصرفون مزيداً من الطاقة ليقرِّروا ماذا يحبون أن يفعلوا بحياتهم. إذا وجدت نفسك في الوظيفة أو المهنة الخطأ وقررت أن تبحث عن عمل تستمتع به أكثر، فيمكنك أن تبدأ بالاتصال بمركز وظائف ترعاه الحكومة.

2. أو افترض بأنك تحت ضغط لتنهي عملاً عند الساعة الثانية من بعد الظهر، حين يأتي مشرفك ويعطيك فجأة دفعة جديدة من العمل. لأن مشرفك يفعل هذا غالباً، ستجد بأنك كثيراً ما تواجه صعوبة في إكمال عملك المخصص في وقته المحدد وهو ما يجعلك تشعر بأنك غير كفوء. من ناحية أخرى، أنت لا تريد أن تزعج المشرف بقولك لا. هل تتجنب أن تقول لا لمشرفك ويؤول بك الأمر عند الساعة الثانية من بعد الظهر وأنت تقول له: "عذراً سيدي، لم أنتهِ منه بعد"؟ أو هل تقول: "لن يكون لديَّ الوقت لأنهي هذا وتقرير جونـز أيضاً عند الساعة الثانية. أيهما تفضِّل أن أنجزه أولاً؟"

في الحالة الأولى، سيكون مشرفك غاضباً منك على كل حال لأنك بعدم إفصاحك جعلت من المستحيل تدبير الأمر ليقوم به أحد غيرك، ومن ثم تشتكي قائلاً: "إن عملي يجعلني أشعر بأني تحت ضغط كبير".

في الحالة الثانية، أدّى تحليلك للوضع إلى جعلك تدرك بأنها مسؤولية مشرفك أن يساعدك في تحديد الأولويات. لضمان إنجاز هذه المهمة بفعالية، تأكد من أن لديك فكرة جيدة عن حجم عملك الحالي. يمكنك أن تأخذ دورة دراسية في إدارة الوقت لتساعدك في اختيار الأولويات. احتفظ دوماً بقوائم *ما يجب فعله* كي تعرف بالضبط كم يمكنك أن تتدبر في اليوم، وكن حريصاً على أن تُبقي مشرفك مطلعاً على حجم عملك اليومي.

تحليل الإجهاد

يصاحب الإجهاد عادة عوارض سلوكية وجسدية معينة. تشمل العلامات الجسدية عضلات مشدودة، وأسناناً مصرّة أو فكاً مطبقاً، ونبضاً سريعاً، وقلباً يخفق بسرعة، وتعرّقاً متزايداً، وانقطاعاً في النفس، وارتفاعاً في ضغط الدم، وبشرة رطبة دبقة، وأيدي وأقداماً باردة، وحساسية زائدة للضجيج، وأفكاراً متلاحقة. أما السلوك المتعلّق بالإجهاد فقد يتمثَّل بنفاد الصبر، والضجر، ونوبات اهتياج مفاجئة من الضحك أو النحيب، وميل للانفعال الزائد من جميع الأنواع. في بعض الحالات، قد يكون الاكتئاب واللامبالاة من ردود فعل الإجهاد أيضاً.

ليس كل الإجهاد سيئاً. فالانفعالات الزائدة والعوارض الجسدية المصاحبة للإجهاد يمكن أن تحدث كاستجابة للأحداث البهيجة المثيرة؛ كما في حالة الترقية أو الوقوع في الحب. لا تتمثّل المشكلة إذاً في الإجهاد بحدّ ذاته، وإنما في الإجهاد السلبي؛ ذلك النوع الذي يسبِّب الكرب.

على سبيل المثال، يفترض معظم الناس بأن مدمني العمل هم تعساء، ولكن ذلك ليس صحيحاً دائماً. هناك نوعان أساسيان من مدمني العمل. أولئك الذين يحبون عملهم ويشتغلون كثيراً وبكدّ لأنهم يجدون متعة من وراء ذلك. هؤلاء تحت ضغط ولكنهم نادراً ما يعانون من كربٍ حقيقي.

أما مدمنو العمل الآخرون فإن ما يدفعهم للعمل ليس الحماسة وإنما أشياء أخرى مثل:

- مشاعر تنافسية.
- ضغوط العمل.

- نقص الميزانية.
- مشاكل عائلية أو مع الأصدقاء.
- مشاكل مالية.

يتحوَّل إجهادهم إلى كرب ويعانون بسببه. نحن جميعاً نعرف هؤلاء الناس؛ فهم:

- يعملون طوال الوقت، وغالباً ما يأتون بعملهم إلى البيت في المساء وفي عطلة نهاية الأسبوع؛ ولكنهم ممتعضون بشأن ذلك.
- يعانون من اضطرابات عصبية.
- لا يأكلون ولا يمارسون الرياضة بشكلٍ صحيح.
- لا يغيبون عن العمل أبداً عندما يمرضون. (إنهم المسؤولون عن نقل فيروس الأنفلونـزا إلى بقية الموظفين لأنهم يأتون إلى العمل في الوقت الذي لا يجدر بهم ذلك).
- نادراً ما يقضون وقتاً مع عائلاتهم.
- لا يعرفون معنى الاسترخاء أو اللهو أو مجرَّد "الترفيه" عن النفس. (عادة ما يستخدمون الرياضات التنافسية للاسترخاء).

إذا كنت تشك بأنك مدمن عمل، قد يعطيك الاستبيان التالي معرفة أعمق فيما إذا كان عملك مصدر إجهاد إيجابي أو سلبي.

هل أنت مدمن عمل؟

القسم (أ)

	نعم	كلا
1. هل أنت دائماً دقيق في مراعاتك للمواعيد؟	-	-
2. هل تشعر بالراحة أكثر عندما تكون مثمراً أو متراخياً؟	-	-
3. هل تنظِّم هواياتك بعناية؟	-	-
4. عندما تشارك في النشاطات الاستجمامية، هل يكون ذلك بالدرجة الأولى مع زملاء العمل؟	-	-
5. هل تصرف عادة وقتاً إضافياً، حتى لو كنت تحت ضغط، لتتأكد من توفّر جميع الحقائق لديك قبل أن تتخذ قراراً؟	-	-
6. هل معظم أصدقائك هم في نفس مجال عملك؟	-	-
7. هل معظم ما تقرأه متعلِّق بعملك؟	-	-

8. هل تعمل حتى وقتٍ متأخر أكثر من نظرائك في العمل؟

9. هل تتحدّث عن العمل أثناء شرب القهوة أو الكوكتيل في المناسبات الاجتماعية؟

10. هل تتركّز أحلامك (أثناء نومك) على خلافات العمل أو العائلة؟

11. هل تلهو بجدّ كما تعمل بجدّ؟

12. هل تصبح ضجراً في الإجازة؟

13. هل يراك شريك حياتك وأصدقاؤك شخصاً هادئ النفس؟

إذا كانت إجابتك نعم على الأسئلة من 1 إلى 12 ولا على السؤال 13، فأنت مدمن عمل، لا بأس بذلك؛ ولكن تذكَّر دوماً بأنه لا ضرر في ذلك ما دام لا يسبِّب لك كرباً. لتكتشف إن كان إدمانك على العمل هو مصدر إجهاد سلبي، أجب على الأسئلة في القسم (ب).

القسم (ب)

14. هل تبدو أنك تتواصل مع زملائك بشكلٍ أفضل من تواصلك مع شريك حياتك (أو صديقك المفضل)؟

15. هل تقدر على الاسترخاء أيام السبت بشكلٍ أفضل من بعد ظهر الآحاد؟

16. هل تأخذ العمل معك إلى السرير عندما تكون في البيت مريضاً؟

17. هل تنـزعج عادةً بشدة عندما يُبقيك الآخرون منتظراً؟

18. هل تستيقظ في الليل قلقاً بشأن العمل أو مشاكل الأسرة؟

19. في الرياضات التنافسية، هل ترى بين الحين والآخر وجه مشرفك على الكرة؟

20. هل العمل هو أحياناً طريقة لتفادي العلاقات المقرَّبة؟

21. هل تضع عادة تخطيطاً مسبقاً لكل خطوة من تصميم رحلة، وتشعر بالضيق إذا أخفق تخطيطك؟

22. هل تستمتع بحديث صغير في حفل كوكتيل أو استقبال؟

إذا أجبت بنعم على الأسئلة من 14 إلى 21 ولا على السؤال 22، فأنت على الأرجح لا تستمتع بساعات عملك الطويلة الكادّة.

إذا كان شعورك بالكرب يستمر لفترة طويلة، فإن النتيجة الحتمية ستكون انهياراً. لتتحقّق من علامات الانهيار اسأل نفسك الأسئلة التالية:

هل

- أشعر بالانقباض أو الاكتئاب في معظم الوقت؟
- أشعر بالتعب في معظم الوقت؟
- أعاني من عدم الأكل والنوم بشكلٍ صحيح؟
- أشعر بأنه لا أمل في التحسن في مثل ظروفي؟
- أشكو باستمرار؟
- أشعر بأن لا أحد يعيرني اهتماماً؟
- أشعر بالضيق والإحباط والغضب في معظم الوقت؟
- أختبر مشاعر الضغط والمنافسة الحادة في مكان العمل؟
- أشعر بأنه مهما فعلت، فلن يكون كافياً؟
- أشعر بأني سأفلس في أي يومٍ الآن؟

يصبح الإجهاد كرباً عندما نكون تحت ضغط معين لفترة طويلة جداً، أو عندما تصبح ضغوط الحياة عارمة. الخطوة الأولى في التعامل مع الكرب هي في تحليل جميع مصادر الإجهاد في حياتك كي تحدِّد أولاً أيها إيجابي وأيها سلبي، وثانياً أيها يمكن أن تفعل شيئاً بشأنه وأيها لا يمكن أن تغيّره. للقيام بهذا، أنجز التمرين التالي مجيباً بدقة قدر المستطاع. دوِّن إجاباتك ولا تنجز التمرين ذهنياً فقط.

1. اكتب على ورقة قائمة بكل ما يسبب لك إجهاداً. (اترك فراغاً بين كل مصدرٍ للإجهاد وآخر). حاول أن تحدِّد على الأقل خمسة مصادر للإجهاد.
2. على مقياس مدرَّج من 1 إلى 10 (حيث الرقم 10 هو الحدّ الأعلى)، حدِّد مستوى كل مصدر إجهاد.
3. حدِّد إن كان مصدر الإجهاد إيجابياً (زفاف، ترقية، مولود جديد، عمل جديد) أو سلبياً (وقاحة، قيادة في ساعة ازدحام السير).
4. سجِّل بجانب كل مصدر إجهاد مشاعرَك عندما كنت في الوضع المجهِد (غضب، إحباط، سعادة، خوف).
5. حدِّد أي جزء من حياتك يتأثر أكثر بكل مصدر إجهاد (العائلي، الاجتماعي، المهني).
6. ثم، ولكل مصدر إجهاد سلبي حدِّد إذا كنت:

أ. تملك القدرة فعلاً على تخفيف المشكلة. ضع الكلمة "أقدر" بجانب البند؛ أو

ب. لا تملك القدرة على تغيير الوضع فهو خارج عن سيطرتك؛ أي لا تستطيع أن تفعل شيئاً بشأنه. ضع الكلمة "لا أقدر" بجانب البند.

تقنيات لتقليل الإجهاد السلبي

حالما تكون قد عيَّنت مصادر الإجهاد السلبي في حياتك، وحدَّدت منها تلك التي يمكنك أن تفعل شيئاً بشأنها، فأنت على الطريق الصحيح لتريح نفسك من أسوأ الضغوطات.

يجب أن تُتبع تحليلك بخطوتين إضافيتين:

7. إذا كنت لا تملك القدرة لفعل شيء بشأن مصدر إجهاد سلبي، فتغاضى عنه واعمل على نسيانه. اطرح المشكلة عقلياً في سلة القمامة ولا تضيِّع المزيد من طاقتك الثمينة بالتفكير بشأنها.
8. إذا كنت تملك القدرة فعلاً لتغيير الوضع، ففكِّر بشأن ما ستقوم بفعله. اعمل على صياغة خطة للتصرف.

باتخاذك لهذه الخطوات تكون قد وضعت دعاء السكينة (لرينهولد نيبر) موضع التطبيق:

"إلهي امنحني السكينة لتقبّل الأشياء التي لا يمكنني تغييرها، والشجاعة لتغيير الأشياء التي أقدر عليها، والحكمة لأعرف الفرق".

أوضح أحد المشاركين في حلقتي الدراسية المشكلة التالية:

"مصدر انـزعاجي الشخصي هو ساعة ازدحام السير. ففي كل يوم تقريباً أُصبح في مزاج سيئ وأنا أراقب الأشياء الغبية التي يقوم بها السائقون الآخرون". ربما يكون هذا أحد الأمور في حياتك التي لا سيطرة لك عليه. ولكن ما تملك السيطرة عليه هو رد فعلك تجاه هذا الأمر. قُدْ السيارة بشكلٍ دفاعي، وذكِّر نفسك بأن لا تنـزعج. استخدم طاقتك على نحوٍ بنّاء، وذلك بأن تفتح المذياع على محطتك المفضلة أو تستمع إلى شريطٍ التسجيل الذي تحبه. يمكنك أن تأخذ بعين الاعتبار الخروج من البيت في وقت أبكر أو متأخر أكثر لتتفادى زحمة السير.

ستة أنماط سلوكية

فيما يلي ستة أنماط سلوكية أساسية والسلوك الذي يتماشى معها:

السلوك الجازم

- احترام الشخص لذاته؛ تعبيره عن احتياجاته ودفاعه عن حقوقه.
- احترام احتياجات وحقوق الشخص الآخر.

السلوك السلبي

- عدم احترام الشخص لذاته.
- عدم التعبير عن احتياجاته أو حقوقه.

السلوك العدواني

- عدم احترام احتياجات وحقوق الشخص الآخر.

المقاومة السلبية

أصحاب هذا السلوك هم أناس سلبيون يحاولون أن يكونوا أكثر جزماً في سلوكهم. هم يغمغمون ويتنهدون كثيراً ويتحايلون للحصول على ما يريدون. لم يتعلّموا أن يطلبوا ما يريدونه صراحة.

جوي: أمي، هل تستطيعين أن تقليني إلى المدرسة اليوم؟

لقد خططت أمه مسبقاً ما تريد فعله هذا الصباح. كان يوماً جميلاً وجوي كعادته كان يلهو وقد تأخر الآن عن موعد ذهابه إلى المدرسة.

الأم: جوي، لقد أوصلتك إلى المدرسة مرتين هذا الأسبوع...

جوي: أوه يا أمي... أرجوك؟

الأم (متنهدة تنهيدة عميقة): آه، حسناً!

إن لغة الجسد والخطاب لديها يقولان: "فقط انظر إلى التضحيات التي أقوم بها من أجلك. إذا أحببتني أكثر ستقدِّرني أكثر!"

عدوانية غير مباشرة

الأناس المتسمون بهذا السلوك يُظهرون سلوكاً هو بين الجازم والعدواني على نحوٍ واضح. يستخدمون أساليب خبيثة ماكرة لتحقيق أهدافهم مثل التخريب، والتهكم، والمعالجة الصامتة، والنميمة. على سبيل المثال:

دون: "تريدني زوجتي أن أنظِّف القبو في نهاية هذا الأسبوع. سأنظِّفه بشكلٍ سطحي ولكن ليس وفقاً لمقاييسها. ربما حينها لن تتوقع مني أن أقوم بهذه المهمة مرة أخرى". (تخريب).

جين: "أرى أنك قرّرت أخيراً أن تقص شعرك بطريقة تناسبك". (تهكم).

لم تتكلم ليندا مع زوجها بيل لأربعة أيام وذلك بعد جدالٍ بينهما. لم يحلا المشكلة وقد حاول بيل عدة مرات أن يجعلها تتكلّم بشأن المشكلة ولكنها رفضت. (المعالجة الصامتة).

جيل: هل سمعتَ عن زوج كارمن... لقد قُبِض عليه لقيادته السيارة مخموراً ليلة أمس. (النميمة).

سلبي - عدواني

يملك هؤلاء الناس رد فعلٍ مرضياً لما يتعلق بالسُلطة ولأولئك الذين يدركون بأنهم في مراكز سُلطة. لديهم ميل لأن ينفجروا على نحوٍ غير متوقع جاعلين غيرهم في موقف غير متوازن لأن سلوكهم غالباً لا يتبع النمط المعتاد. عادة ما يُظهر الشخص علامات الإحباط قبل أن يفقد أعصابه؛ ولكن هؤلاء الناس يفعلون هذا عندما لا يكون ذلك متوقعاً منهم أبداً. هم يكتسبون ثقة

الآخرين ثم يطعنونهم في الظهر وهو ما يدفع بالآخرين إلى اتخاذ الحيطة عند التعامل معهم، ولكنهم يمكن أن يكونوا في غاية السحر بحيث يتقربون من الآخرين بالتزلف معتمدين على شمائلهم اللبقة. ومن ثم يعيدون تكرار نمطهم. يجب دائماً أن نتوقع أموراً غير متوقعة مع هؤلاء الناس، ونكون على حذر تحسّباً من تكرار سلوكهم الهدّام. انظر إلى الفصل الثاني من أجل المزيد من التفاصيل عن سلوكهم.

طرائق المعالجة لحلّ الخلاف (النـزاع)

رأينا أن كثيراً من الخلافات والامتعاضات تنشأ من إحساس الناس بأن عليهم إما أن يدافعوا عن أنفسهم ضد متعدٍّ عليهم، أو أنهم قد استغلوا دون قصد منهم شخصاً سلبياً جداً. إن القدرة على التصرف بشكل جازم بدلاً من الشكل العدواني أو السلبي يمكن أن تقلّل إلى حدٍّ كبير من مستوى النـزاع والإجهاد في حياتك؛ ومع ذلك فإن النـزاعات لا يمكن تجنّبها كلياً.

طرائق المعالجة الأساسية لحل النـزاعات هي:

1. **المنافسة.** شخص واحد أو مجموعة واحدة تفوز، والأخرى تخسر.
2. **المجاملة.** يرفض أحد الطرفين حتى أن يصرِّح برغباته، ولكنه ببساطة يجاري تصريحات ومتطلبات الطرف الآخر.
3. **تسوية بالتراضي/تعاون.** يدرك كلا الطرفين حقوق الآخر، وربما يضطر كل منهما لأن يرضخ في بعض النقاط ولكن يبقى مفهوماً بأن الحل يجب أن يأخذ في عين الاعتبار احتياجات ورغبات كلا الطرفين.

ليست هناك مشاعر تنافسية في طريقة المعالجة الأخيرة، بل هناك شعور بالتعاون والصداقة الحميمة بين المشاركين. هذا الموقف يستفيد من مواهب كل شخص ويميِّز حقوق كل شخص.

الطريقة للفوز بالجدال

لا يحب أحدٌ أن يخسر جدالاً. إليك مفاتيح الحل لتعرف كيف يمكنك أن تفوز في جدالك المقبل.

1. اطلب مهلة من الوقت لتفكِّر ملياً بالأمر. استفدْ من هذه الفرصة لتتيح لكليكما أن تهدأ.
2. انتبه لرد فعل جسدك. هل تم حثّ غريزة العراك أو الهروب لديك؟ خذ نفساً عميقاً لتزيد من كمية الأوكسجين في دماغك كي تستطيع أن تحلّل الوضع بشكلٍ أفضل.
3. لا تصرخ في وجه الشخص. قد تندم على ردٍّ غاضب سريع يمكن أن تكون له عواقب وخيمة طويلة الأجل.
4. حدِّد ما هو الشيء الذي تريده ولم تصل إليه. هل ستكون راغباً في التفاوض أكثر - في التنازل قليلاً - بحيث يفوز كلاكما؟
5. إذا كان الشخص الآخر قد فقد السيطرة، فلا تتفاوض حتى يهدأ مجدداً. إن تبنّي أسلوب هادئ هو دائماً طريقتك الفضلى في المعالجة.
6. انتظر حتى يصبح الشخص الآخر راغباً بالاستماع إلى جانبك من القصة. تأكد من استماعك بعناية إلى جانبه من القصة.

7. تأكد من أن الشخص الآخر يعرف بأنك تستمع إليه. استخدم إعادة السبك (صياغة جديدة لكلامه) بشكل منتظم لتؤكد بأن ما سمعته هو ما تم قوله.
8. يبدو أن الشخص الآخر لا يستمع لما تريد قوله. كن مصراً على ضرورة استماعه إليك. قل: "لقد أصرّيت على الاستماع باهتمام لما تريد قوله. هل يمكنني أن أتوقع منك الشيء نفسه تجاهي؟"
9. اسأله: "ما الذي تريدني أن أفعله؟" وضِّح بأنك تعرف ما الذي يريده الشخص الآخر. استمع إلى إجابته وأكدِّها أو صحِّحها.
10. صرِّح بما تريده بوضوح وتتابع. مرة أخرى، كن على استعداد للمفاوضة.
11. حالما يتم الوصول إلى اتفاق، قم بتلخيص التفاصيل ومراجعة البنود الوثيقة الصلة بالموضوع لتؤكِّد فهمك مجدداً.

اتفقا على أن لا تتفقا

هناك أوقاتٌ ستجد فيها نفسك في محاورة مع طرفٍ آخر وتدرك بأنكما في جانبين متضادين من الموضوع. على سبيل المثال: الإجهاض، ضبط السلاح، السياسة، الديانة، القتل الرحيم. لن يتزحزح أي منكما عن رأيه قيد أنملة، وسيزداد ضيق الطرفين شيئاً فشيئاً لأن الطرف الآخر لا يستطيع أن يرى الأشياء من وجهة نظره.

هذا شاقٌّ على وجه الخصوص بالنسبة للأشخاص الذين يكن كل منهم للآخر احتراماً وإعجاباً كبيرْين. من المهم أن ندرك بأنه لا يوجد شخصان (مهما كانا مقرَّبَيْن من بعضهما) يمكن أن يفكِّرا بنفس الطريقة حول أي مسألة في الحياة. ليس الآخرون خائنين (كما يمكن أن تشعر بأنهم كذلك) لمجرَّد اختلافهم معك في وجهات النظر.

حين تجد نفسك في موقفٍ كهذا قُل: "أنت مخوَّل لرأيك وكذلك أنا. من الواضح أننا لن نتفق أبداً على هذه المسألة، لهذا دعنا نتفق على أن لا نتفق، وأن لا نتكلم في هذا الموضوع مستقبلاً". إذا أصرّ الشخص الآخر على استمرار الجدال، ارفض أن تشارك في المناقشة، وإذا تم التطرق للموضوع لاحقاً، ذكِّر الشخص الآخر بأنك لن تتزحزح عن رأيك ولهذا فمن غير الحكمة الدخول مرة أخرى في مناقشة حامية حول هذه المسألة.

كن بنّاءً

بالطبع من الضروري أحياناً أن نناقش أخطاء الآخرين؛ بمعنى آخر، أن ننتقدهم. يمكن أن يكون الانتقاد هدّاماً - وهو يجعل المرء فقط يشعر بانعدام القيمة - أو بنّاءً ويتمثّل في تقديم اقتراحات معينة من أجل التحسين. عند انتقاد الآخرين، اقترح دوماً طرقاً لتحسين سلوك الشخص. لا تقم فقط بمجرّد نعته بنعوتٍ مثل أحمق، وغبي، وكسول، ومهمل، وجاهل، ولا مبالٍ. لا يعرف الناس كيف يصحِّحون هذه الأخطاء، واستعمال ألفاظٍ كهذه يمكن أن يستثير مشاعر الانتقام في الشخص المتلقِّي لها.

فكِّر في آخر مناقشة مع أحدهم عبَّرتَ فيها عن ازدرائك بشكلٍ عنيف. هل أطلقت نعوتاً على الشخص أو هل كنت منصفاً وناقشت سلوك الشخص؟

على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: "جون، كيف يمكنك أن تفعل شيئاً أحمق كهذا؟" هذا نعتٌ لجون بدون إعطائه أية معلومات تساعده في الكفِّ عن كونه أحمق.

أو يمكنك أن تقول: "جون، لم تصرف وقتاً كثيراً على تحضير تقريرك، أليس كذلك؟ ولهذا فهو عديم النفع، وينبغي عليّ أن أعيد تحضيره مرة أخرى". تلك مناقشة لسلوك جون، وفيها يتم إعطاؤه معلومة محددة عن كيفية تغيير سلوكه هذا.

إذا وجدت نفسك في مناقشة ما تنعت أحدَهم بصفة ما، اعتذر له رجاء. قل: "أنا آسف. أنت لا تستحق ذلك. ما قصدته هو...".

يمكنك بعد ذلك أن تناقش السلوك الذي أغضبك مستخدماً تقنية صدى الفعل (Feedback).

إذا نعتك أحدهم بصفة ما، فاسأله عن الأسباب الخاصة التي دفعته لنعتك بهذا الوصف. تذكّر بأنك تملك الخيار في تقبّل أو عدم تقبّل الانتقاد.

إن قرار عدم السماح لأحد بأن يؤذينا هو في أيدينا. يمكن لزميل عمل أن يخوننا، أو ينقل كلاماً عنا أو يحاول أن يُوقع بنا. ليس من السهل أن نغفر هذا السلوك. قد نشعر بأننا نخذل أنفسنا إذا صفحنا عن الآخرين بسهولة. ربما نشعر بأن علينا أن ننتظرهم ليقوموا بشيء من أجل رأب الصدع. ربما نميل لأن نطيل التفكير بالأذى الذي نشعر بأن الآخرين قد سببوه لنا إلى حدّ يضر بصحتنا.

ومع ذلك فالغفران في كثير من الحالات هو الشيء الوحيد الذي سيصلح الأمر ويشفي النفس. يمكن للغفران فعلياً أن يؤدي إلى علاقة مبنية على أساس جديد.

قد تقول: "من السهل عليك قول ذلك! فزميلك في العمل لم يتكلم عنك من وراء ظهرك وينقل معلومات كاذبة عنك!"

إليك ما يمكن أن تفعله لرأب الصدع. توقّف عن التظاهر بأنك تحب الشخص. اعترف لنفسك بأنك غاضب وادرس السبب. ثم كن مباشراً مع الشخص الآخر مخبراً إياه بصراحة عمّا سبّبه لك من إساءة. ولكن ضع نصب عينيك بأن هذا الشخص هو بشر فقط وأننا جميعاً نخطئ، ثم اتخذ قراراً واعياً بأن تسامح وتنسى. (يجب أن تعني ذلك فعلاً). حالما تسامح الشخص يمكنك أن تستمر بحياتك.

لا يوافق كثير من الناس على طريقة المعالجة هذه. هم يعتقدون بأن الصفح عن المسيئين يخرجهم فقط من الورطة؛ فهو أمر سهل جداً عليهم. ولكنّ الواقع أن حمل ضغينة تجاه أحدهم يقيِّد الشخص المُساء إليه بالمسيء.

إن الغضب والكراهية يستهلكان الطاقة التي يجب أن تُصرف إيجابياً في لملمة الأجزاء.

لقد وجدت أن بإمكاني أن أواصل حياتي عندما أسامح الآخرين على ما سبَّبوه لي من أذى. ومن سخرية القدر، في حالتي، أن كل هؤلاء الناس بعد ذلك عانوا من مشاكل ناتجة مباشرة من سلوكهم الشخصي البغيض. مثلاً: أحد المدراء الذين عملت معهم كان يخشى من أن أكون ساعياً وراء منصبه. وجعل حياتي جحيماً حياً لشهور وهو ما سبّب لي إجهاداً فظيعاً ومشاكل صحية. وأخيراً، كان عليّ أن أعترف بالهزيمة وأبحث عن عمل في مكان آخر.هذا الرجل الآن يثب من وظيفة إلى أخرى كل منها أقل مرتبة من سابقتها ويترك وراءه سلسلة من زملاء عمل سابقين يحتقرونه جميعاً.

تقبّل الإطراءات

يجد العديد منا صعوبة في تقبّل الإطراءات بلباقة. فنحن نهملها أو نرفض تقبّلها بحيث نردّ بتعليقات مثل: "آه، كان بإمكاني أن أقوم بأفضل من هذا" أو "هذه الخرقة البالية؟"

إذا لم تتقبل الإطراء بلباقة، فما الذي تقوله للشخص الذي وجّهه إليك؟ أنت تلمِّح ضمناً بأنه غير صادق أو لا يملك رأياً سديداً. أنت تكافئ زغباً دافئاً (إحساس جيد) بشائكٍ بارد (إحساس سيئ). تذكّر هذا في المرة المقبلة التي تهمل فيها مديحاً.

التعامل مع حواجز اللغة

إلى حين يصبح لسانهم طليقاً تماماً باللغة الإنكليزية، فإن الناس الذين يتكلمون الإنكليزية كلغة ثانية عادة ما يقومون بالعملية التالية:

المرحلة 1. يسمعون ما تقوله بالإنكليزية.
المرحلة 2. يترجمون ما قلتَه إلى لغتهم الأم.
المرحلة 3. يؤلفون إجابتهم بلغتهم الأم.
المرحلة 4. يترجمون إجابتهم ذهنياً إلى الإنكليزية.
المرحلة 5. يجيبونك بالإنكليزية.

يمكنك أن ترى بأن هذه العملية تستغرق وقتاً، ولهذا إذا كنت تتحاور مع أناس تمثّل الإنكليزية لغة ثانية لديهم فحاول أن:

1. تستخدم لغة بسيطة عادية. لا يمكنك أن تتوقع منهم أن يتعلموا اللغة الاصطلاحية أو التقنية على الفور.
2. تراقب لغة الجسد لديهم. إذا عبسوا فربما لم يعودوا متابعين لك. كرِّر ما قلته مستخدماً لغة أبسط.

3. تمنحهم وقتاً ليفهموا ما قلته. إنّ التوقف الثقيل عند نهاية كلامك وبداية ردّهم قد يكون ضرورياً للفهم الكامل من جانبهم.

أحياناً، قد تجد أنك مهما فعلت يستحيل أن تفهم ما الذي يقوله أحدهم لك. حاول، متى كان ذلك ممكناً، أن تجد أحداً يتكلم لغة الشخص. وإذا تعذَّر ذلك، اطلب من الشخص أن يجلب أحداً معه (كأن يأتي بطفل أو قريب له) والذي يستطيع أن يلعب دور المترجم.

إذا كانت هذه مشكلة متكررة، يمكنك أن تراجع مكاتب الحكومة لترى إن كان لديهم مترجمون متوفِّرون من أجل الترجمة، واطلب من الشخص أن يرجع لهذه الخدمة.

أدرِك نفسك إذا كانت لديك مشاعر سلبية. إذا كنت قد فعلت كل ما بوسعك لتفهم الشخص فما من سبب يدعوك لتقبّل أية مشاعر سلبية.

أدّى بي سوء حظي في الماضي إلى التعامل مع موظفة استقبال تتكلم الإنكليزية بلكنة قوية جداً. لم يكن باستطاعتي أن أفهم ما تقوله ولا أظن أنها كانت تستطيع فهمي. استمرت هذه المشكلة لحوالى أسبوعين لم أستطع خلالهما أن أنظِّم عملي بشكلٍ صحيح مع الشركة. وأخيراً قررت أن أفعل شيئاً بهذا الخصوص وطلبت أن أتكلم مع مديرة المكتب. شرحتُ مشكلتي على النحو التالي:

"لديّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلّها. لعدة مرات في الأسبوعين الأخيرين اتصلت هاتفياً بشركتكم وواجهت صعوبة في فهم ما تقوله موظفة الاستقبال الجديدة لديكم. هل اشتكى الآخرون إليك بهذا الخصوص؟ يحتمل أنكم تخسرون زبائن بسبب ذلك".

أقرّت المديرة بأنها سمعت تذمّراً عاماً من زملاء العمل في المكتب، ولكنها قالت بأني أول من يشتكي من خارج الشركة، وأكدّت لي بأنها ستحل المشكلة. عند اتصالي بالشركة في المرة التالية أجاب على الهاتف شخص جديد. لو لم أتقدم بشكوى لاستمرت هذه الحالة لفترة أطول ولخسرت الشركة خلالها زبائن على طول الطريق.

أي نوع من الأشخاص أنت؟

بالاستناد إلى المعلومات المذكورة أدناه، اختر النوع الذي يمثِّل نمطك السلوكي إلى حدٍّ كبير. ثم حلّل المعلومات لتحدِّد في أي نوع تقع نماذجك الصعبة من الناس.

النوع أ	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
	مباشِر	مُرهِب بالصياح
	منفتح	مستبد

صريح	ضجِر
محفِّز	نافد الصبر
ماهر مع الناس	لحوح
مُقنِع	متحايل
مخاطِر	مُزعج
تنافسي	رجعي
واثق من النفس	مُسيطر

هؤلاء الناس عفويون ويتم توظيفهم غالباً في المبيعات وهم ينسجمون مع الناس. هم يريدون الاحترام من الآخرين، وقد يشعر الآخرون بأنهم تنافسيون على نحوٍ عدائي في سعيهم وراء ما يريدون. هم يكرهون الآخرين الذين تنقصهم الحماسة أو أولئك الذين يُبقونهم منتظرين، أو الذين هم غير قادرين على اتخاذ قرار، أو الأناس الصارمين الملتزمين حرفياً بالقوانين. هم يحبون لفت الانتباه والإحساس بالإنجاز، ويتوقون للتقدير والمغامرة والإثارة.

النوع ب	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
	عملي	لا يهتم بالآخرين
	طموح	انتقادي
	كفوء	شحيح

منهجي	لا يذعن
مباشِر	منعزل
موجَّه للنتائج	متصلّب
تقليدي	متباعد
عاقد العزم	مُصِّر
مصمِّم	عنيد
منظَّم	صلب (غير مرن)
يُعتمد عليه	صعب المنال

ينجح هؤلاء الناس كمقاولين ومدراء، فهم يحبون إدارة الأمور والإمساك بزمامها. هم موجَّهون للمهمات ويجب أن يفوزوا دائماً. يكرهون الأناس العاطفيين والغموض والكسل وعدم الاحترام في الآخرين. ويحبون أن يكون الآخرون تحت السيطرة ومخلصين، ويحافظون على نسبة تقدم سريعة ويحبون المسؤولية.

النوع ج	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**
	موجَّه لعمل الفريق	وجداني جداً
	دافئ (ودّي)	غير قادر على اتخاذ قرار
	مخلص	غير عقلاني (متصلب)

حماسي	مسالم
متعاون	واهن العزم
سهل الجانب	غير موضوعي
واثق (بالغير)	متردد
حساس	غير منطقي
مستمع جيد	سريع التأثر بالنقد
صديق جيد	سهل الإقناع
يحب التغيير	سلبي
منفتح	يرضي الآخرين
سفير	منبوذ

هؤلاء الناس هم غالباً في الصناعة الخدماتية (الضيافة، مراكز الاعتناء بالصحة، النقل، الخدمات الاجتماعية) لأن لديهم رغبة قوية لمساعدة الآخرين. هم يتحملون الإجهاد ويخزنونه بعيداً؛ وقلّما يضعون أنفسهم في المقام الأول. عادة ما يكونون حماةً لمن يتوقعون أنه الخاسر، ويريدون من الجميع أن يحبهم، وهم غالباً سلبيون في سلوكهم. هم يكرهون الأناس عديمي الإحساس والمولعين بالجدل وغير المخلصين والمتبجحين، ويحبون الآخرين الذين هم دافئون ولطيفون وعطوفون.

النوع د	**نقاط القوة**	**نقاط الضعف**

صارم	مماطل
شديد الاهتمام بالتفاصيل	مثالي (متطلِّب للكمال)
دقيق	غير اجتماعي
ذو حياء	غير مثير للاهتمام (غير شيِّق)
مثابر	يطيل التفكير في همومه
منطقي	خجول
وادع (هادئ)	سلبي
ذو مقاييس عالية	يكره التغيير
يتجنب المخاطرة	رتيب (على وتيرة واحدة)

هؤلاء موجَّهون أكثر للاهتمام بالتفاصيل من اهتمامهم بالناس. هم يستمتعون بالعمل منفردين وغالباً ما يكون ذلك في مجال المحاسبة أو الحقل التقني أو الهندسي. هم يكرهون الأناس الذين يتظاهرون بغير مشاعرهم الحقيقية أو الذين هم جازمون بإفراط، وكذلك المهملين والمتعجرفين. ويحبون أولئك الذين هم مثاليون، وذوو مبادئ راسخة، ومطّلعون، وعمليون، ويقومون بعملٍ جيد، والذين يسهل الانسجام معهم.

كيفية التعامل مع الأنواع الأخرى من الشخصيات

إذا كان لديك علاقة عمل أو علاقة شخصية مع شخص من هذا النوع، فإليك بعض الأشياء التي قد يكون من المفيد تذكّرها.

النوع أ

- امنحه المديح والفضل والتقدير باطراد.
- كن اجتماعياً معه.
- عامله وكأن ما يفعله على درجة من الأهمية.
- شجِّعه على استخدام إمكانياته الخلاقة.
- إذا كان ناشطاً على نحوٍ مَرَضي، فأعِد توجيه طاقاته؛ ساعده على اختيار الأولويات.

النوع ب

- امنحه قدر ما تستطيع من السيطرة.
- لا تكن متشدِّداً في مراقبته؛ امنحه قدراً وافراً من حرية العمل.
- اجعله يشعر بأهميته.
- استفِد من طبيعته الكفوءة والعملية والطموحة.
- استغل قدراته التنظيمية.
- احترم قِيَمه وطرقه التقليدية.
- كن مرناً في تقبّلك لطريقته في فعْل الأشياء.

النوع ج

- لا تنـزعج من رغبته الملِّحة في أن يحبه الجميع.
- عامل الآخرين بإنصاف أكثر في حضوره.
- كن صريحاً في تعاملك معه.
- امنحه الفرصة ليختلط مع الآخرين.
- اصبر على سلوكه المتمثّل في عدم قدرته على اتخاذ قرار.

النوع د

إذا كان مشرفك أو مديرك ينتمي لأحد هذه الأنواع، فخذ هذه الإرشادات بعين الاعتبار:

النوع أ

ك● ن اجتماعياً معه.
ا● منحه الكثير من الفضل.
س● اعده على الاختلاط مع الآخرين.
س● اعده على رؤية الأشياء من منظار واقعي.
أ● ظهِر الحماسة والإثارة.
ك● نَ مباشِراً في تواصلك معه.
أ● شبِع غروره.
ك● ن صريحاً وودوداً.
- كن منفتحاً وليس خجولاً معه.

النوع ب

- ادعم كل شيء بالوثائق.
- كن موجَّهاً للنتائج.
- احترم سُلطته.
- أعطِه تحديات.
- اتبع القوانين والأنظمة.
- كن دقيقاً. التزم بصلب الموضوع.
- العب دور مانع التصادم بينه وبين بقية الموظفين.
- ساعده على رؤية طرق أخرى بديلة لفعل الأشياء.

النوع ج

- أظهِر أنك مهتم به وبما يفعله.
- قدِّم الدعم.
- عبِّر بحرية عن الأفكار والمشاريع.
- كن لاعب فريق، على استعداد للتعاون.
- ساعده على التواصل مع الآخرين.
- ضع أهدافك الخاصة وأنجزها.

النوع د

- أعطِ حقائق وبيانات مفصّلة لا سبيل إلى إغفالها.
- اعترف باحترافيته.

- استمع إلى أفكاره.
- ساعده في وضع مواعيد أخيرة لإنجاز العمل.
- أعطِه فرصة ليقوم بالعمل على طريقته.
- استخدم المنطق والحقائق في مناقشاتك معه.
- أظهِر الاحترام.
- كن ثابتاَ في مبادئك.
- ادعم خططك بالوثائق معطياً حقائق لمساندتها.
- قدِّم أفكاراً ومعالجات جديدة.

والآن ضع قائمة بنماذجك الصعبة من الناس:

الاسم نوع الشخصية

1. ____
____

2. ____
____

3. ____
____

4. ____
____

أ) ما الذي يمكنك أن تغيِّره في طريقة تعاملك معهم، وما الذي يمكن أن يحسِّن الوضع؟
ب) عند التعامل مع هذا الشخص سأتذكّر التالي:

1. ____
____
____

2. ____
____
____

.3

____

.4

____

أنواع الشخصية الانطوائية والانبساطية

من المهم أن تحلِّل لترى أين تقع نماذجك الصعبة من الناس وفقاً لمتطلِّباتهم واحتياجاتهم ورغباتهم. قم بتحليل نماذجك الصعبة لترى كيف يمكنك أن تتعامل بفعالية أكثر مع سلوكهم الصعب، وذلك بأن تقيِّم أي من الفئات الثلاث التالية تنطبق عليهم:

انطوائي متطرِّف: هذا الشخص محترس للغاية، وتأملي النـزعة، وتحليلي، ويميل تجاه الكمال، ويستطيع أن يعمل بعناد في العمل التفصيلي. يميل الانطوائيون لأن يكونوا "دماغيين"، وهم يهتمون بشؤون العقل حيث يفضِّلونها على كثيرٍ من الأنشطة الجسدية.

انبساطي متطرِّف: هذا الشخص هو موجَّه أكثر للعمل الحركي حيث يفضِّل أن يشرع في العمل بسرعة مقرِّراً التفاصيل مع سير العمل (أو يتجاهلها برمّتها ظناً منه أن شخصاً آخر سيهتم بها). قد يشرع الانبساطيون بأعمال كثيرة ولكنهم يتركون بعض التفاصيل غير مُنجزة.

خليط بين الانطوائي والانبساطي: يجمع هذا الشخص بعض الصفات المميزة لكلا النوعين الانطوائي والانبساطي، وهو يمثِّل توازناً بين النوعين المتطرفين. ستخبرك تصرفاتهم الفردية في حينها عن الطور الذين هم فيه.

الطرق الشائعة التي يشعر ويتصرف بها الانطوائيون المتطرِّفون:	**الطرق الشائعة التي يشعر ويتصرف بها الانبساطيون المتطرفون:**
1. لا يحبون إعارة أشيائهم للغير. سيفعلون ذلك ولكن بكثير من التردد والحذر.	يقرضون المال والممتلكات الشخصية بسهولة.
2. يفضِّلون تقديم تقرير مكتوب بدلاً من شفهي.	متحدِّثون طلقو اللسان: يستطيعون تقديم تقرير شفهي أفضل من التقرير المكتوب.
3. يمكن أن يكونوا فظّين جداً ومباشرين.	حريصون عادة على عدم الجرأة في الكلام وجرح مشاعر الغير.
4. متحفِّظون في ضحكهم وغيره من التعبير عن المشاعر والعاطفة.	يضحكون بسهولة.
5. يُحرجون بسهولة تامة.	من الصعب إحراجهم.

6. يتعاملون بحرص شديد مع ممتلكاتهم الشخصية؛ الثياب، الأدوات، السيارة، المنـزل، الحديقة. يحافظون على مظهر الأشياء جميلاً ومرتّباً.	لا يهتمون بممتلكاتهم الشخصية.
7. يشعرون بعدم الراحة عند الكلام أو الأداء أمام جمهور من الناس، ويتجنبون ذلك قدر الإمكان.	خطابيون بالفطرة لا ينتابهم أي قلق أو انـزعاج عندما يكونون أمام حشدٍ من الناس.
8. بطيئون في التصرف واتخاذ القرار.	يتخذون القرارات بسرعة.
9. يعتبرهم العديد من الأشخاص مثاليين. يكتبون ويعيدون الكتابة حتى يصبح كل شيء مثالياً.	سريعون في أفعالهم. نادراً ما يعيدون كتابة الرسائل أو يعيرون اهتماماً للتفاصيل.
10. حذرون في إقامة علاقات جديدة.	يكوِّنون صداقات جديدة بسهولة.
11. رغم أنهم ليسوا ثرثارين بشكلٍ عام إلا أنهم يستمتعون بمناظرة أو مناقشة جيدة.	لا يحبون المجادلة.
12. قلقون مزمنون.	ليسوا من النوع القلق.
13. يهتمون كثيراً ويتروّون في معظم القرارات الروتينية.	لا يهتمون بالتفاصيل المتعلّقة بثيابهم أو طعامهم أو نـزهاتهم... إلخ.
14. حساسون جداً تجاه التعليقات التي تُقال عنهم.	لا يهتمون كثيراً بما يُقال عنهم.
15. يمتعضون من الأوامر الاستبدادية من الغير.	يقبلون الأوامر على أنها شيء بديهي متوقّع.
16. يمكن أن يكونوا متطرّفين في الدين والسياسة والقضايا الاجتماعية.	معتدلون عادة في وجهات نظرهم المتعلّقة بالدين والسياسة وغيرها من القضايا الاجتماعية.
17. يميلون لأن يحلّوا مشاكلهم بمفردهم.	لا يترددون في طلب المساعدة لحلّ مشاكلهم.
18. يرتاحون إلى حدٍّ كبير في العمل منفردين مفضِّلين ذلك على العمل ضمن فريق.	يفضِّلون العمل مع آخرين على العمل منفردين.
19. يستمتعون ويحتاجون إلى المديح والتقدير ولكنهم لا يطلبونه.	يخلقون فُرصهم الخاصة من أجل المديح.
20. نـزاعون للشك.	لا يرتابون في دوافع الآخرين.
21. أكثر تقلباً في المزاج من الانبساطي الشديد.	ذوو مزاج ثابت تقريباً في جميع الأوقات.
22. يستمتعون بالعمل المتطلّب دقة وانتباهاً للتفاصيل.	يفضِّلون العمل الذي لا أهمية فيه للتفاصيل.
23. يفضِّلون المهن الفكرية.	يفضِّلون الألعاب الرياضية على الكتب والنشاطات العقلية.
24. يستغرقون كثيراً في أحلام اليقظة ويفكرون بما مضى وبما لم يأتِ بعد.	ليسوا مخططين عظماء؛ يأخذون الأشياء كما تأتي.
25. ضميريون للغاية ويعنِّفون أنفسهم بقسوة إذا كان أداؤهم أقل من الكمال.	مخاطرون ومقامرون؛ نادراً ما يقلقون بشأن العواقب.

الأنماط السلوكية وتأثيراتها

إن قدرتك على التعامل بشكلٍ بنّاء مع الإجهاد والغضب والأوضاع الصعبة تعتمد إلى حدٍّ كبير على النمط السلوكي الذي تتبناه بسهولة.

كيف يشعر الأناس السلبيون حيال آنفسهم

الأناس الذين يستخدمون عادةً السلوك السلبي يشعرون على الأرجح بأنهم:

- غاضبون؛ هم يعلمون بأن الآخرين يستغلونهم.
- محبطون؛ قلّما يحصلون على ما يريدونه.
- منعزلون؛ يعتقدون بأن لا أحد يستمع إليهم.
- مقلقلون وأدنى منـزلة؛ ينقصهم تقدير الذات والثقة بالنفس، وهم غير مدركين لقدراتهم، وراغبون عن تجربة أشياء جديدة خشية الإخفاق.
- قلقون؛ يشعرون بأنهم لا يملكون سوى القليل من السيطرة على حياتهم.
- منهزمون؛ يعتقدون بأنه لا جدوى من المحاولة؛ فلن يحصلوا على ما يريدونه على أية حال.
- غير قادرين على إظهار عواطفهم؛ يُخفون انفعالات الخوف والنقص بالتظاهر بأن كل شيء يسير على ما يرام.
- عرضة للتقليل من قيمتهم؛ يجدون صعوبة في تقبّل حتى أبسط الإطراءات، ويميلون إلى الاستهانة بقيمة ما يفعلونه.
- تنقصهم الطاقة؛ حماسهم للحياة مفقود. هم عادة يفعلون الأشياء التي يطلبها الآخرون منهم بدلاً مما يريدونه هم أنفسهم.

هؤلاء الناس يعتقدون بأنهم ليسوا جيدين ولكنكم جيدون.

كيف يشعر الأناس العدوانيون حيال أنفسهم

الأناس الذين يستخدمون عادةً السلوك العدواني يشعرون على الأرجح بأنهم:

- أقوياء (على المدى القصير)؛ هم يستمتعون بجعل الناس يتراكضون ويندفعون لفعل ما يقولونه.
- مذنبون (في النهاية)؛ هم يعلمون بأنهم يستغلون الآخرين.
- مهدَّدون؛ يُعرِّفون الآخرين باستمرار بمدى صلاحهم وذكائهم وقوتهم... إلخ. وهم يفعلون ذلك لأن الآخرين قد يعلمون بأنهم ليسوا فعلاً على ذلك القدر من الصلاح تحت مظهرهم الخادع. هم يحاولون الشعور بأهميتهم عن طريق التقليل من قيمة الآخرين.
- محقّون؛ هم مقتنعون بأن الأفكار الوحيدة التي تستحق أن يُستَمع إليها هي أفكارهم.
- انتقاديون؛ يلومون الآخرين عندما تجري الأمور بشكلٍ خاطئ.
- وحيدون؛ تعزلهم عدوانيتهم عن كل من حولهم.
- حيويون بإفراط؛ يصرفون طاقتهم في الاتجاه الخطأ، مما يجعلهم يقومون بأمور هدامة بدلاً من بنّاءة.

يشعر هؤلاء الناس بأنهم جيدون؛ ولكنكم لستم جيدون. وأولئك الذين يتجاوزون الحافة الخارجية للسلوك العدواني (المجرمون) يعتقدون بأنهم ليسوا جيدين؛ ولكنكم لستم جيدين أيضاً.

كيف يشعر الأناس الجازمون حيال أنفسهم

الأناس الذين يستخدمون عادة السلوك الجازم يشعرون على الأرجح بأنهم:

- إيجابيون؛ يعالجون كل مهمة أو مشروع جديد باتخاذ موقفٍ إيجابي بدلاً من سلبي.

- هادئون؛ هم في سلام مع أنفسهم ومع الآخرين.
- حماسيون؛ ينجزون مهامهم بحماسة، ويشعرون بأنهم سينجحون فيها.
- فخورون؛ ينجزون ما يفعلون دون أن يسرقوا أفكاراً من أحد أو يتطاولوا على أحد. يكون لهم الفضل الكامل فيما حقّقوه.
- صادقون؛ عندما يقولون بأنهم سيفعلون شيئاً، فإنهم يفعلونه ولهذا يصدِّقهم الآخرون.
- مباشرون؛ لا يتحايلون للحصول على ما يريدون. هم يتعاملون بصراحة في المواقف، وعادة ما ينجحون فيما يسعون إليه.
- واثقون؛ يخاطرون ولكنهم يعرفون حدودهم. هم يعرفون بأنه لا بأس إذا أخطأ المرء أحياناً ومستعدون للتعلّم من أخطائهم.
- مكتفون؛ يعرفون إلى أين هم ذاهبون وكيف يصلون إلى غايتهم، ولهذا فهم غالباً ما يحقِّقون أهدافهم.
- متمالكون لأنفسهم؛ نادراً ما تنتابهم التأرجحات المزاجية التي تؤثر عكسياً على تواصلهم وسلوكهم تجاه الآخرين.
- قادرون على الاعتراف بمشاعرهم؛ بإمكانهم أن يشرحوا للآخرين ما يسبِّبه لهم سلوكهم البغيض.
- يحترمون الآخرين؛ ويدركون بأن الآخرين لديهم احتياجات وحقوق مثلهم تماماً.
- حيويون؛ طاقتهم موجّهة لتحقيق أهدافهم.

يشعر هؤلاء الناس بأنهم جيدون؛ وأنتم جيدون أيضاً.

النتائج المترتبة على هذه الأنماط السلوكية

من المفيد أن تعرف ما هو رد الفعل المحتمل للآخرين عندما تستخدم أنماطاً سلوكية مختلفة.

السلوك السلبي

يمكن للسلوك السلبي أن يجعل الآخرين يشعرون بالعدوانية. قد يتجنّب الناس الشخص الذي يرضخ مراراً وتكراراً لرغباتهم. هم لا يحبون إحساس الشعور بالذنب الذي يختبرونه عندما يسمح الأناس السلبيون لأنفسهم بأن يتم استغلالهم.

على سبيل المثال، كانت سارة مسؤولة عن تأمين بديلٍ لموظفة الاستقبال (جودي) خلال فرصة شرب القهوة والغداء والذهاب إلى الحمام. كان هناك أربعة موظفين على القائمة تستطيع سارة أن تستدعيهم لهذه المهمة. العديد منهم كان مريضاً أو ليس بوسعه الاستغناء عن هذا الوقت أسبوعاً كاملاً، ولهذا كان على ماري أن تحلّ محل جودي طوال ذلك الأسبوع. وقد جعل هذا ماري تتأخر في عملها الخاص ما اضطرها لأن تعمل لساعات إضافية مع ساعات الدوام المحدد ليومين في ذلك الأسبوع.

بقيت نفس المشكلة قائمة في الأسبوعين التاليين، واضطرت سارة إلى الاتكال على ماري مرة أخرى. عملت ماري الأسبوع الثاني بطيب خاطر. شعرت سارة بشعور فظيع عند طلبها من ماري أن تقوم بالعمل نفسه

للأسبوع الثالث على التوالي؛ ولكن ماري وعلى مضض منها وافقت مرة أخرى.

ومنذ ذلك الحين، كانت سارة تشعر بالذنب في كل مرة ترى فيها ماري. فرغم أنها عادة من النوع الجازم إلا أنها أدركت بأنها قد استغلت ماري (تصرفت بشكلٍ عدواني)؛ ونتيجة لهذا شعرت بالذنب. لمقاومة هذا الإحساس بالذنب، عملت على تجنب ماري، ولم تعد تتواصل معها بشكلٍ طبيعي.

ساعدت ماري سارة لأنها أرادت من الأخيرة أن تحبها، ولكنها انتهت برد فعلي سلبي (وهو بالضبط ما كانت تحاول تفاديه). يجد العديد من الأناس السلبيين رد الفعل غير المتوقع هذا تجاه أفعالهم الخيِّرة، ويتساءلون عمّا يمكن أن يكونوا قد أخطأوا به أو كيف أساءوا للآخرين.

إن التعامل مع الأناس السلبيين يمكن أيضاً أن يجعل الآخرين يشعرون:

- بالغيظ؛ هم يتمنون لو أنك تدافع عن نفسك وتتخذ قراراتك الخاصة.
- بالانعزال؛ هم يتفادونك لأن موقفك السلبي يجعل من الصعب عليهم أن يحافظوا على موقفهم الإيجابي.
- بأنهم أعلى منـزلة؛ هم يفقدون احترامهم لك كشخص لأنك لست مستعداً للدفاع عما تؤمن به.
- بالتعب؛ هم يبددون طاقة ثمينة في التعامل مع ردود فعلهم السلبية تجاهك.

السلوك العدواني

يمكن للسلوك العدواني أن يجعل الآخرين يشعرون بأنهم:

- غاضبون ومهدّدون؛ هم يكرهون أساليبك الجائرة في تحقيق الأهداف.
- محبطون؛ يبدِّدون طاقة ثمينة وهم يدافعون عن أنفسهم من جراء أساليبك المسيئة.
- منعزلون؛ يتجنبونك لأنك عندما تكون بالأنحاء يشعرون بأنهم يجب أن يكونوا على استعداد للدفاع عن أنفسهم.
- قلقون ومتحفزون للدفاع؛ لا يمكنهم الاسترخاء لأنهم يحضِّرون لهجومك التالي.
- ممتعضون؛ يكرهون السلطة التي يبدو أنك تمارسها عليهم.
- متألمون؛ ليس بمقدورهم أن يمنعوا أنفسهم من التأثر بانتقاداتك اللاذعة حتى لو كانوا يعرفون بأنهم لا يستحقون تعليقاتك.
- مُخزَوْن؛ لا يستمتعون عندما تشير إلى أخطائهم أو تظهرهم بمظهر الحمقى أمام الملأ.
- متعبون؛ يبددون طاقة ثمينة وهم يهيئون لما يمكن أن تقذفهم به تالياً.

السلوك الجازم

يمكن للسلوك الجازم أن يجعل الآخرين يشعرون بأنهم:

- إيجابيون؛ يدركون بأنك ستكون مسروراً إذا نجحوا.
- مطمئنون؛ هم يثقون بك لأنك تدعهم يعرفون أين هو موقعهم معك، وذلك بإعلامهم على الدوام بصدى أفعالهم.
- متعاونون؛ يستجيبون لسلوكك الإيجابي المباشر وذلك بأن يحاولوا مساعدتك.
- متّسمون بالاحترام؛ يردّون الاحترام الذي تظهره لاحتياجاتهم وحقوقهم بمثله.
- حيويون؛ قادرون على استغلال طاقتهم بشكلٍ بنّاء لأنه لا يوجد أي تلاعب.

من يفوز؟

هل يحقِّق الأناس الجازمون أهدافهم عادة؟ نعم، لأن هدفهم هو من أجل أن يفوز به كلا الطرفين. هم يؤمنون بالمساواة ومستعدون للتفاوض.

هل يحقق الأناس السلبيون أهدافهم عادة؟ لا، لأنهم نادراً ما تكون لهم أهداف بالدرجة الأولى. هم يتوقعون من الغير أن يعتنوا بهم.

هل يحقق الأناس العدوانيون أهدافهم عادة؟ أحياناً، على المدى القصير ولكنهم غالباً ما يواجهون الخصومة والانتقام لاحقاً.

أنت الآن مجهّز ببعضٍ من المعرفة العميقة الأساسية داخل السلوك البشري؛ سلوكك الشخصي وسلوك الآخرين. ستكون قادراً على إيقاف آلية الدفاع لديك عندما تواجه تعليقات وأفعالاً سلبية من الآخرين. الأداة التي ستتيح لك أن تستفيد بفاعلية من معرفتك العميقة تتمثل في قدرتك على التواصل بشكلٍ جيد مع الأشخاص الذين تواجههم. ستتعلّم في الفصلين التاليين كيف تتعاملَ مع المتحايلين الذين يستخدمون أنماط السلوك السابقة، كما ستتعلّم مهارات تواصلٍ خاصة ستحتاج إليها عند التعامل مع النماذج الصعبة من الناس.

2 - مهارات التواصل الأساسية

هناك الكثير من المهارات التي ستساعدك في التعامل مع النماذج الصعبة من الناس. إذا وجدت أنك غالباً ما يُساء فهمك أو أنك كثيراً ما تُسيء فهم الآخرين أيضاً، فإن مهارات كهذه هي ضرورة حتمية لك لتتدرب عليها وتستعملها.

إعادة السبك (صياغة جديدة للكلام)

يُقصد بإعادة السبك: التعبير عن المعنى بكلمات أخرى، أو إعادة صياغة العبارة بكلمات ملائمة، أو إعطاء الرسالة بشكلٍ آخر، أو الإسهاب في شرح الرسالة.

نحن عادة نستخدم إعادة السبك في أشياء بسيطة مثل ترديد أرقام الهاتف أثناء استلامنا لرسالة شفهية. إذا قمت بمجرد ترديد رسالة الشخص حرفياً؛ فهذا تكرار ببغائي. أما إذا سألت نفسك عمّا يعنيه الشخص وطلبت منه تأكيداً لفهمك لرسالته؛ فهذا إعادة سبك. هذه الطريقة هي أكثر فاعلية بكثير من الطريقة الأخرى.

إن استخدام إعادة السبك هو أمرٌ ضروري في أي وقتٍ يتحاور فيه شخصان. لسوء الحظ نحن غالباً ما نقوم بافتراضات عندما لا تكون المعلومات واضحة بالنسبة إلينا. نحن لا نتأكد من الآخرين إن كان ما حسبنا أننا فهمناه هو بالفعل ما أرادوا لنا أن نفهمه.

أنت تتلقّى تعليمات عن كيفية وصولك لمنـزل أحدهم، وأهملت استخدام إعادة السبك لتؤكد فهمك للتوجيهات فكانت النتيجة أنك ضللت الطريق كلياً. هل يبدو هذا مألوفاً بالنسبة إليك؟

إليك مثال عن شخصين يتحدّثان ولكنهما لا يفهمان بعضهما بعضاً:

بيل: لم يحصل جيم على الوظيفة التي أرادها.

جني: لم يحصل على الوظيفة التي أرادها؟

بيل: نعم، وهو متضايق فعلاً بسبب ذلك.

في هذه المحادثة، ظنّت جني بأنها كانت تستخدم إعادة السبك، ولكن كل ما فعلته هو أنها كانت تكرِّر كلام بيل ببغائياً. بدلاً من ذلك، كان يجب أن تسأل نفسها ما الذي عنته لها عبارة جيم. يُحتمل أن بعض افتراضاتها كانت كالتالي:

- طلب جيم أجراً عالياً جداً.
- مؤهلاته أعلى مما تتطلبه الوظيفة.
- مؤهلاته أقل مما تتطلبه الوظيفة.
- أخفق في المقابلة.
- هناك من هو أفضل منه.
- يُحتمل أنه أكثر ملاءمة لمهنة مختلفة.

لو كانت قد حدّدت ما الذي عنته لها العبارة (إخفاق جيم في المقابلة)، واستخدمت إعادة السبك، فإن المحادثة السابقة كانت ستكون على النحو التالي:

بيل: لم يحصل جيم على الوظيفة التي أرادها.

جني: هل تقصد بأنه أخفق في المقابلة؟

بيل: آه، لا. لقد علِم بأنهم قد اختاروا بالفعل شخصاً آخر للوظيفة قبل أن يتقدّم بطلبه.

جني: يؤسفني سماع هذا.

بيل: أجل، وهو متضايق فعلاً بسبب ذلك.

يمكنك أن ترى الفرق بين هاتين المحادثتين. في المحادثة الأولى، لا يؤكد بيل وجني على ظنونهما الشخصية لبعضهما البعض. يعتقد بيل بأن جني تعلم بأن جيم لم يحصل على الوظيفة لأنه تم اختيار شخص آخر لها. من ناحية أخرى، تعتقد جني بأن بيل قد أكّد ظنّها بأن جيم قد أخفق في المقابلة. هذا هو السبب في حدوث المشاكل لاحقاً: في حديثٍ لها مع صديقة، صرّحت جني بأنها هي وبيل اتفقا على أن جيم قد أخفق في المقابلة. لقد اعتقدت صادقة بأنها كانت تقول الحقيقة لصديقتها.

ينشأ هذا النوع من المشاكل في محادثات كثيرة. اسأل مزيداً من المعلومات إن لم تكن واثقاً مما يقصده الشخص الآخر، أو استخدم إعادة السبك لتُظهر التناقضات. يحتمل أنك تستخدم هذه التقنية بالفعل؛ ولكنك لست مدركاً لهذا. إذا كان أحدهم قد قال لك مرة: "لا، ليس هذا ما قصدته"، فأنت قد استخدمت إعادة السبك بالفعل، وربما حتى لا تعرف ذلك! استخدمها غالباً فهي تقلّل من مشاكل التواصل.

كما أنها أداة ممتازة للاستخدام عندما يكون الزبائن غاضبين لأمرٍ ما. إذا دوّنت تفاصيل عن الوضع الذي تحاول تصحيحه، فمن المرجح أنك لن تصرف الكثير من الطاقة مدافعاً عن نفسك. بعد أن يعطيك الزبون كل المعلومات التي تحتاجها لحل المشكلة، استخدم إعادة السبك لتتأكد من أنه يعرف أنك فهمت. ومن المرجح أن الزبون سيهدأ ويعطيك الفرصة لتساعد.

استخدام إعادة السبك عند تدريب الآخرين

إذا كانت مسؤولية تدريب آخرين قد أوكلت إليك يوماً، فمن المرجّح أنك اضطررت إلى أن تشرح أكثر من مرة كيفية فعل شيء ما. إن إعادة السبك هي أداة فعالة جداً للاستعمال عند تدريب الآخرين وخاصة إذا كانوا مستمعين كسولين. من أجل مساعدتهم على تذكّر ما تم تدريبهم عليه، قم بالتالي:

1. أعطِ تعليمات موجزة متتابعة.

2. صرِّح: "لأتأكد من أني كنت واضحاً في تعليماتي إليكم، هل يمكنكم رجاءً أن تشرحوا ما الذي ستفعلونه؟"
3. إذا لم يستطع المتدرب أن يسرد الخطوات، كرِّر التعليمات.
4. اسأل المتدرب مرة أخرى أن يسرد الخطوات التي سيقوم بها لإنجاز المهمة.

ستجد أن مهارات الاستماع لدى المتدربين ستتحسن إلى حدٍّ كبير عندما تستخدم هذه التقنية. سيعلمون بأنك عندما تدرِّبهم على فعل شيء جديد سيكون هناك اختبار لترى إن كانوا قد استمعوا جيداً، وستجد أن إعطاء التعليمات سيصبح أكثر سهولة في المستقبل.

ولكن تذكّر رغم ذلك أن المسؤولية تقع عليك في أن تجعل تعليماتك واضحة. تجنّب أسئلة مثل:

- "هل تفهم؟" (يمكن للشخص أن يجيب على هذا بمجرد قوله "نعم". يجب أن تتحقق من فهمه بأن تطلب منه أن يكرّر التعليمات أمامك).
- "اشرح ما أريدك أن تفعله". (هذا استبدادي جداً. سيؤدي فقط إلى رفع ظهره).
- "هل التقط دماغك ذلك؟" (يبدو هذا وكأنه تقليل من قيمة الشخص. سيمتعض الناس من التلميح الضمني بأنهم أغبياء).

إذا كنت تظن بأن الآخرين ربما يكونون قد أخطأوا فهمك، فمن الأسهل كثيراً أن تجعل المشكلة مشكلتك أنت. يمكنك بلوغ هذا بقول شيء مثل:

- "لنرَ إن كنت واضحة في تعليماتي إليكم".

يمكنك بعد ذلك أن تسأل إن كانت لديهم أية أسئلة.

اللغة الحسية

عندما نقول بأن هناك وئاماً بين اثنين من الناس فنحن نعني بأن علاقتهما متناغمة؛ فهما قادران على النفاذ في عالم شخص آخر. يمكننا أن نعزّز من هذا الوئام بتحديد اللغة الحسية الرئيسية للشخص الآخر. معظمنا مزيج من اللغات الحسية الثلاث مجتمعة، ولكن واحدة منها فقط تبرز عادة على أنها اللغة الحسية الأساسية للفرد.

يختلف الناس في طرق معالجتهم للمعلومات. فهم أساساً بصريون، أو سمعيون، أو حركيون (حركة عضلية) في الطريقة التي يعالجون بها المعلومات. يستخدم كل نوع منهم كلمات مميزة تعكس ما يفضِّلونه. لخلق وئام مع الآخرين استمع إليهم لتكتشف أسلوبهم الرئيسي، ومن ثم قم بمحاكاة لغتهم. إليك بعض الأمثلة:

الشخص البصري قد يقول:

"فهمت الصورة".

"أرى ماذا تعني".

"دعني أرى كيف يبدو العمل". أو

"ملاحظتي هي...".

الأناس السمعيون يستخدمون عبارات مثل:

"يطرق هذا سمعي على أنه جيد".
"أنا أسمع ما تقوله".
"سمعتُ هذا قبلاً".
"أسمع صوتك عالياً وواضحاً".
"هي ليست على نفس النغمة معي"، أو
"دعني أشرح كيف يعمل هذا".
العبارات المعهودة من الأناس الحركيين ستكون:
"أرِني كيف أفعل هذا".
"لا أشعر بأن ذلك صحيح".
"توقف".
"أنا مرتاح لذلك".
"سأعطيك إحساساً بماهية العمل".
"أدركت ما تقوله".
"تلك مشكلة عويصة"، أو
"لديك مهمة ثقيلة".

1. حدِّد لغتك الحسية الأساسية.
2. حدِّد اللغة الحسية الأساسية للأناس الذين تتعامل معهم.
3. ما التغييرات التي يمكنك أن تقوم بها لتتواصل على نفس طول الموجة مع نماذجك الصعبة من الناس؟

قد يشعر أولئك المسؤولون عن تدريب الآخرين باليأس في أوقات معينة عندما يبدو أن معلوماتهم تدخل في أذنٍ وتخرج من الأذن الأخرى لبعض المتدربين. يتطلب العديد من الناس تكراراً مستمراً للتعليمات، وقد يكون هذا النوع من الناس مستمعاً سيئاً.

يكون للمعلومات فرصة أفضل لأن تُحجَز عندما يستخدم المدرِّبون طرقاً تدريبية متنوعة والتي يمكن أن تشمل الوسائل البصرية المساعدة مثل الأفلام، والصور الفوتوغرافية الشفافة، والخرائط أو الرسوم البيانية اللفافة. لمساعدة المتدربين على استبقاء ما تدربوا عليه بشكلٍ أفضل، احرص على أن يستخدموه في أقرب وقت ممكن. ضع نصب عينيك بأن المتدربين يتذكّرون:

- 10% مما يقرأونه (نشرات أو كتيبات)؛
- 20% مما يسمعونه (تم شرحه إليهم)؛
- 30% مما يرونه يُنجز أمامهم (عروض توضيحية)؛
- 50% مما يقرأونه ويسمعونه ويرونه يُنجز؛
- 70% مما يقرأونه ويسمعونه ويرونه يُنجز ويشرحونه لشخص آخر؛
- 90% مما يقرأونه ويسمعونه ويرونه يُنجز ويشرحونه لشخص آخر ويفعلونه بأنفسهم.

وهكذا يمكنك أن ترى بأنك كلما زِدت من استخدامك للطرق المعتمدة على اللغة الحسية كلما تمّ تذكّر التدريب على نحوٍ أفضل.

يمرّ الناس بأربع مراحل محددة عند تعلّمهم لشيء جديد. هذه المراحل هي:

1. **اللاكفاءة اللاواعية؛** أنت لست مدركاً حتى بأنك تفتقر إلى المهارة. على سبيل المثال، ربما لم تكن تعرف بأن مهارة إعادة السبك موجودة أصلاً.
2. **اللاكفاءة الواعية؛** أنت مدركٌ بأنك تفتقر إلى المهارة. على سبيل المثال، قبل أن تتعلم كيف تستخدم الكمبيوتر كنت على علمٍ بأنك لا تستطيع استخدامه.
3. **الكفاءة الواعية؛** أنت تعرف تقنيات المهارة ولكن عليك أن تتوقف وتفكِّر قبل أن تشرع بالعمل. ("هل أضع القرص أولاً أو أشغِّل الكمبيوتر أولاً؟")
4. **الكفاءة اللاواعية؛** المهارة الآن مؤسسةٌ بشكلٍ جيد وآلية. على الأرجح أنك لا تفكر حتى بما تفعله عندما تستخدم الكمبيوتر؛ أنت رائد آلي.

تحتاج إلى ستة أسابيع لتتعلم شيئاً جديداً، بينما قد تحتاج إلى حوالى ثلاثة أشهر لتتعلّم أن تفعل شيئاً بطريقة مختلفة عما اعتدت عليه.

العناصر التالية هي جميعها جزء من عملية التواصل:

- ما أريد أن أقوله/أو أفكر بقوله.
- ما قلته فعلاً.
- ما يظن الآخرون أنهم سمعوه.
- ما يريد الآخرون أن يجيبوا به ويفكروا بالإجابة به.
- ما يجيب به الآخرون فعلاً.
- ما أظن أني سمعتهم يقولونه.

تأويلات مختلفة للكلمات

الكثير من الكلمات تعني أشياءً مختلفة لأناس مختلفين. على سبيل المثال، إذا دعوتك إلى منـزلي لتناول الغداء غداً، متى ستأتي؟ هل سيكون ذلك عند الظهر أو الواحدة من بعد الظهر، أو الخامسة أو السادسة أو السابعة أو الثامنة؟ يتناول بعض الناس الغداء (الوجبة الرئيسة في اليوم) عند الظهر بينما يتناولها أناسٌ آخرون في المساء.

إذا سألتُ أناساً من ألاسكا وفلوريدا أن يصفوا لي عاصفة ثلجية عنيفة، هل تظن بأن وصفهم سيكون متطابقاً؟ بالطبع لا؛ لأن كل شخص له تجربة مختلفة في ما يتعلّق بمعنى هذه الكلمة. (ربما يصف مراهق العاصفة الثلجية على أنها دعوة لتناول الآيس كريم!).

التأويلات الذكرية والأنثوية

لسوء الحظ، يمكن أن يؤدي فِعل التواصل البسيط بين شخص وآخر إلى رسائل مشوشة أو إلى إغفال رسائل كلياً. هذا صحيح على وجه التحديد عندما يكون هذا التواصل بين الرجال والنساء. لا عجب إذاً من وجود تضارب عندما يفسّر كل منهما نفس المحادثة بطرق مختلفة، وذلك بسبب اختلاف الرجال والنساء في أساليب التحادث.

ستكرِّر العديد من الأمثلة ردود الفعل الذكرية/الأنثوية. هناك استثناءات كثيرة للأمثلة التي عيّنتها. حلِّل شعورك أو رد فعلك لأوضاع معينة؛ قارنها بتلك الموصوفة هنا، وقرِّر إن كنت تحتاج لتغيير أي شيء في أسلوب التواصل لديك.

عندما تنضج المرأة يصبح الكلام لديها بمثابة الخيط الذي تُحاك منه علاقاتها. فالنساء ينمِّين صداقاتهن ويحافظن عليها بتبادل الأسرار، وينظرن إلى الحديث كحجر الزاوية في بناء الصداقات. يرتبط الرجال بعلاقات قوية بقدر النساء، ولكن صداقاتهم مبنية أكثر على القيام بأمورٍ معاً، وليسوا بحاجة إلى التحادث لتعزيز علاقاتهم. يتحدّث الرجال للتفاوض في الأوضاع، والنساء للتوصل إلى الوئام. يجد الرجال راحة في إعطاء الأوامر، أما النساء فلا يروق لهنّ إدِّعاء المنـزلة ولهذا فهنّ يطلبن بدلاً من أن يطالبن (وهو ما يدفع بالرجال لأن يعتقدوا بأن لديهم الحق في أن يقبلوا أو يرفضوا طلب المرأة).

تواجه النساء بعضهن بعضاً مباشرة عند المحادثة، وتتركز عيون كل منهن على وجه الأخرى. يجلس الرجال بزاوية بالنسبة لبعضهم، وينظرون لمكان آخر في الغرفة، ويرمقون بعضهم بنظرة خاطفة دورياً، وغالباً ما يحاكي كل منهم الحركات الجسدية للآخر. ميل الرجال لأن ينظروا لناحية أخرى عند التحادث يعطي النساء انطباعاً بأنهم لا يستمعون إليهن في حين أنهم في الواقع يفعلون ذلك. الحالات الوحيدة التي سينظر فيها الرجال فعلاً لبرهة من الوقت إلى الشخص المتكلِّم هي عندما يكونون في محاولةٍ لتقييم ما إذا كان المتكلم يكذب أو لا؛ أو إذا كان المتكلِّم عدائياً، وقد يضطرون لاتخاذ تصرف دفاعي؛ أو إذا كانوا يقيِّمون امرأة جذابة. في هذه الحالة الأخيرة، سينظرون إلى جسد المرأة خلال استماعهم لتعليقاتها وهو أمرٌ لاهٍ جداً للمرأة المتكلمة لأن عيني الرجل تعكسان أنه لا يسمع حقيقةً ما تقوله، ولكنه يتفحصها ليكوِّن رأياً عنها كامرأة.

من العادات الأخرى التي تعطي النساء انطباعاً بأن الرجال لا يستمعون لحديثهن هي أنهم كثيراً ما يغيرون موضوع الحديث. تميل النساء للحديث مطولاً عن موضوعٍ واحد، بينما يميل الرجال للقفز من موضوع إلى آخر. عندما تعبِّر المرأة عن وجهة نظرها فإن مستمعتها الأنثى عادة ما تُظهر تعابير الموافقة والدعم، في حين أن الرجال يشيرون إلى الجانب الآخر من الموضوع. ترى النساء هذا على أنه عدم ولاءٍ ورفض من قِبَل الرجال لتقديم الدعم لأفكارهن. تفضِّل النساء أن يتم التعبير عن وجهات النظر الأخرى بشكل اقتراحات أو استعلام بدلاً من تحديات وحجج مباشرة. يجد الرجال راحة أكبر بأسلوب الحديث التعارضي.

يتوقع الرجال انتباهاً صامتاً ويفسِّرون الأصوات المزعجة المستمرة للمستمع على أنها إشارة على نفاد الصبر من جانب المستمع. عندما لا يُحدث الرجال أصواتاً مزعجة أثناء اِستماعِهم فإن النساء قد يفترضن بأنهم لا

يستمعون إليهن. تُحدث النساء أصواتاً مزعجة استماعية أكثر من الرجال مثل "آ هاه..." لتشجيع الشخص الآخر. يعتقد الرجال غالباً بأن هذه الأصوات تعني بأن المرأة توافقهم الرأي في حين أنها قد لا تكون كذلك على الإطلاق. ولأن الرجال لا يُحدثون أصواتاً مزعجة بهذا القدر فإن النساء يفترضن بأنهم لا يستمعون إليهن حقيقةً. كما أن الرجال أقل احتمالاً للقيام بإشارات استماعية غير كلامية، والكثير منهم يستمر بفعل ما كان يفعله قبل أن تبدأ المحادثة، أما النساء فهنّ أكثر احتمالاً لأن يومئن برؤوسهن وينظرن مباشرة في العين، ويتوقفن عن فعل أي شيء كن يقمن به عند بدء المحادثة.

غالباً ما تتداخل النساء في الحديث، وينهين عبارات بعضهن بعضاً (عادة لا يؤدي هذا إلى غضب أي منهن). يصمت الرجال أو يتصرفون بشكلٍ دفاعي عندما تفعل النساء هذا بهم، لأنهم يشعرون بأن المرأة في هذه الحالة تحاول أن تسيطر على الحديث. يشعر الرجال بأنه من الوقاحة أن ينهوا تعليق الطرف الآخر ولا يُظهرون اهتماماً لما يقوله، ولكنهم أكثر احتمالاً لأن يقاطعوا بتعليقات جانبية سلبية.

صدى الفعل

صدى الفِعل مفيد في سياقه الإيجابي والسلبي على حدٍّ سواء. يمكن أن تتضمن أمثلة صدى الفعل الإيجابي إعطاء تقدير لعملٍ أنجز على نحوٍ جيد، أو مجاملة أحدهم بإطراءٍ صادق. سنركِّز على استخدامات صدى الفعل في التعامل مع الحالات السلبية أو الصعبة.

استخدِم صدى الفعل إذا انـزعجت أو تضايقت بسبب شيء قام به أحدهم. عيِّن الشيء الذي يفعله ويؤدي إلى انـزعاجك، وامنحه الفرصة لفعل شيء حياله. نكون غير منصفين مع الآخرين عندما لا نُوصل هذه المسائل إليهم.

خذ بعين الاعتبار السلسلة التالية من الأحداث:

- عندما يقوم شخص ما بشيء يزعجك، تظهر نقطة منيرة صغيرة على *شاشة المضايقة* لديك. ولأنها نقطة صغيرة فقط، فأنت تقرِّر أن لا تقول شيئاً.
- يفعل الشخص شيئاً آخر يضايقك، وتظهر نقطة منيرة أخرى أكبر حجماً على *شاشة المضايقة* لديك.
- تتراكم النقاط عما قريب وتؤدي إلى انفجارك في وجه الشخص. يمكن لحدث أخير تافه للغاية أن يستحث رد الفعل هذا.

كم كان من الممكن أن يكون الوضع أفضل لو أنك تدبرت أمر كل نقطة فوراً ومنعتها من أن تُسجَّل على *شاشة المضايقة* لديك.

توجد حالات كثيرة مختلفة يكون من المناسب فيها استخدام صدى الفعل. على سبيل المثال، يجب عليك أن:

- تدع الآخرين يعرفون عندما لا تفهم ما قالوه.
- تدع الآخرين يعرفون عندما تُعجب بشيء قالوه أو فعلوه.
- تدع الآخرين يعرفون عندما لا تتفق معهم في الرأي.

- تدع الآخرين يعرفون عندما تجد أنهم قد غيّروا الموضوع، أو أنهم يدورون في دوائر مفرغة.
- تدع الآخرين يعرفون عندما تبدأ بالانـزعاج.
- تدع الآخرين يعرفون عندما تشعر بأنك قد جُرِحت أو أُحرِجت.

يساعد صدى الفعل أيضاً في إبقائك على اتصالٍ بردود فعلك بحيث تستطيع أن تتعامل معها قبل أن تتحول إلى مشاعر سلبية خطيرة من الإحباط، والغضب، والألم، والتحفّز للدفاع، والانهزام، والخوف، والاكتئاب، والاتكّال، والضعف، وفقدان القدرة للدفاع عن النفس. تجد معظم النساء راحة في القول بأنهن يختبرن مشاعر كتلك، ولكن تنشئة الرجال الاجتماعية جعلتهم يؤمنون بأنه من الضعف الاعتراف بهذه المشاعر. ولهذا فإن استجابة الكثير منهم تكون بإظهار الغضب، وهو رد فعل مقبول بين الرجال، في حين أن شعورهم الحقيقي قد يكون الألم، أو الخوف، أو فقدان القدرة للدفاع عن النفس. سلوكهم الغامض هذا يربك النساء ويوسِّع هوّة التواصل بين الرجال والنساء. عندما يبدو الرجل منـزعجاً غالباً ما تسأل المرأة: "ما الخطب؟" ويكون ردّ الرجل عادة "لا شيء"، أو "لا أريد الحديث بهذا الشأن". وهو ما يجعل المرأة تشعر وكأنما قد أوصد الباب في وجهها أو نُبِذت. يمكن تقليل هوّة التواصل هذه إذا توقّف الرجال وحلّلوا شعورهم الحقيقي قبل أن يقوموا بأي رد فعل.

كن انتقائياً عند استخدامك لصدى الفعل. اسأل نفسك: "هل أنا على وشك إفراغ هذه الشكوى بشكل صحيح؟ هل رد فعلي جائر أو قاسٍ؟" يجب أن يكون صدى الفعل فورياً ومحدداً؛ لا تدّخر أية شكاوى ولا تفرغ أشياء كثيرة جداً على الشخص مرة واحدة. وبالإضافة إلى هذا لا بد أن يكون هناك شيء ما يستطيع المتلقي لصدى الفعل أن يفعله حيال المشكلة.

كي يؤتي ثماره، لا بد أيضاً من وجود قاعدة من الثقة بين المرسل والمستقبل لصدى الفعل، وإلا فقد يُفسّر صدى الفعل على أنه هجوم شخصي يسمع فيه المستقبِل أشياء انتقادية فقط ويتفاعل معها على نحوٍ دفاعي بدلاً من الاستماع لما تريد قوله.

إليك بعض الإرشادات العامة لاستخدام صدى الفعل:

1. **تأكد من استعداد المستقبِل.** استخدم صدى الفعل فقط عندما تكون هناك إشارات واضحة على استعداد المتلقي للاستماع إليه. وإلا فإن المتلقي لن يسمع أو من المحتمل أن يسيء تفسير ملاحظاتك.
2. **اجعل ملاحظاتك مستندة إلى الحقائق وليس العواطف.** إن استخدام صدى الفعل يلعب دور *الكاميرا الصغيرة*. هو تقرير بالحقائق وليس بأفكارك حول الأمور التي حدثت أو ما عناه الشخص بها.
3. **كن محدّداً.** استشهد بأمثلة عمّا تشير إليه بالضبط.
4. **استخدم صدى الفعل في أقرب وقت ممكن بعد حدوث الفعل؛** فكلما كان وقت حدوث الفعل أقرب كلما كان أفضل. إذا استخدمت صدى الفعل فوراً، فمن المرجح أن المتلقي سيفهم بالضبط ما المقصود. فالمشاعر المصاحبة للفعل لا تزال قائمة، وهذا أيضاً يمكن أن يساعد.
5. **اختر وقتاً ملائماً.** يتم استخدام صدى الفعل عندما يكون هناك احتمال كبير بأن الشخص سيستمع إليه. ليس من المفيد أن يشعر المتلقي بأن هناك أموراً أخرى تتطلب انتباهه.
6. **اختر مكاناً منفرداً.** إن استخدام صدى الفعل الانتقادي على مرأى من الآخرين سيضرّ أكثر مما يفيد.

7. **ركِّز على ما يمكن تغييره**. يجب أن يكون صدى الفعل بشأن الأشياء التي يمكن تغييرها في حال اختار المتلقي أن يفعل ذلك.

8. **اطلب تعاوناً**. يمكن للمتلقي أن يفكر في ما إذا كان يرغب بمحاولة التغيير بناءً على معلومات صدى الفعل التي استمع إليها منك. من غير المرجح أن تنجح إذا أعطيت انطباعاً بأنك تقول: "لقد أخبرتك ما العلّة فيك، والآن تغيَّر!"

9. **ركِّز على شيء واحد في كل مرة**. عند تعلّم كيفية استخدام صدى الفعل، قد نفرط أحياناً في تطبيقه، بحيث يبدو الأمر وكأننا نقول للمتلقي: "صدف أن لديَّ قائمة من ردود الفعل هنا. دعني أقرأها لك". سيفضِّل المتلقي بطبيعة الحال بعض الوقت للتفكير في كل منها، وقد يعجز أمام توقعاتك العارمة.

10. **كن مساعِداً**. ادرس دائماً دوافعك الشخصية لإعطاء آرائك. هل تحاول أن تكون مساعِداً للمتلقي، أو هل تقوم فقط بإفراغ بعض من مشاعرك الخاصة؟ هل تستغل المناسبة لتحاول جعل المتلقي يقوم بشيء تعود فائدته عليك فقط؟ على سبيل المثال، إذا كنت غاضباً ورغبت في التعبير عن غضبك، أفصح عن ذلك، ولكن ضمّن قولك وصفاً للسلوك الذي سبَّب غضبك.

11. **شجِّع المتلقي على استخدام صدى الفعل في المقابل**. إن استخدام صدى الفعل يمكن أن يجعل القائم به يشعر بأن له أفضلية على الآخرين. لأن المُعطي قد ركَّز على إمكانية التحسّن لدى الشخص، لذا فإن المتلقي ينصرف وهو يشعر بأنه ليس بالمستوى المُتوقَّع منه. يمكن موازنة الجدال بشكلٍ أفضل إذا مُنِح المتلقي فرصة للتعبير عن بعضٍ من مشاعره ومخاوفه.

إليك بعض الإرشادات لتلقي صدى الفعل:

1. **صرِّح بالشأن الذي تريد أن يكون صدى الفعل عنه**. ساعِد المُعطي على التزوّد بردود فعل مفيدة بأن تطلب منه إعلامك بصدى الفعل لأشياء محددة.
2. **تحقّق مما سمعته**. استخدم إعادة السبك لتتأكد من فهمك لرسالة المُعطي.
3. **شارِك المعطي بردود فعلك لصدى الفعل**. إذا دخلت مشاعرك في الموضوع فقد تنسى أن تُشرك المُعطي بردود فعلك لصدى الفعل الذي تلقيته. إن إعلام المُعطي بما هو مفيد وما هو غير مفيد يساعده في تحسين قدرته للتزوّد بصدى فعل نافع. إذا لم يكن المعطي متأكداً بشأن ردود فعلك فقد يكون أقل ميلاً لأن يخاطر بإخبارك بصدى أفعالك في المستقبل.

إليك مثال عن كيفية استخدام صدى الفعل:

كان لدى موظفة استقبال مشكلة لم تكن تعرف كيف تتدبرها. كانت تستلم رسائل جميع العاملين في المكتب وتوصلها إليهم. زبونٌ محدد وهو السيد صامويل اتصل مراراً طالباً الحديث إلى السيد جاكوب وقد مرَّرت رسائله على الفور. في المرة الرابعة التي اتصل فيها، اتهمها السيد صامويل بعدم تمرير رسائله إلى السيد جاكوب، وتساءلت هي بينها وبين نفسها كيف يجب أن تتعامل مع هذه الحالة حيث يُحتمل حدوثها مرة أخرى. ما الذي تقترح عليها قوله للسيد صامويل عندما يتصل في المرة المقبلة؟

هل لاحظت بأنها كانت تحاول أن تتعامل مع المشكلة الخطأ؟ فالمشكلة ليست في السيد صامويل وإنما في مشرفها السيد جاكوب. عندما سألتها إن كانت قد فكَّرت أبداً في التحدث إلى رئيسها المباشر بشأن المشكلة أجابت: "أوه، لا يمكنني أن أفعل ذلك!"

فسألتها: "كيف سيتغيّر الوضع ما لم يعرف ما يسبِّبه سلوكه لك؟ أنت حتى لا تمنحينه الفرصة لحل هذه المشكلة".

توجد ثلاث خطوات في عملية صدى الفعل.

1. اشرح المشكلة أو الوضع للشخص المتسبِّب في هذه الصعوبة.
2. حدِّد المشاعر أو ردود الفعل (غضب، حزن، ألم، ضيق) التي يسبِّبها لك سلوكه الصعب.

3. اقترح حلاً أو اطلب من الشخص أن يأتي بحل.

في حالة موظفة الاستقبال، ربما شعرت برغبتها في أن تقول: "أيها الفاشل، أنت لا ترد أبداً على رسائلك الهاتفية!"، ولكن هذا النوع من الاتهام سيؤدي فقط إلى رفع ظهر مشرفها. يجدر بها عوضاً عن ذلك أن تحاول كسب تعاونه في حل المشكلة. يجب أن تقول: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها. لقد اتصل السيد صامويل أربع مرات وهو غاضبٌ مني حقاً لأنك لم ترد على مكالماته. إن هذا يزعجني. ماذا تقترح أن أخبره عندما يتصل في المرة المقبلة؟"

في هذه المعاملة، تمّ اتخاذ خطوات صدى الفعل التالية:

1. المشكلة؛ هي أنه لا يرد على مكالماته.
2. مشاعرها أو ردود فعلها؛ إن هذا يزعجني.
3. الحل؛ هي تسأل السيد جاكوب أن يأتي بحل.

إليك مثال آخر:

زميلتك في العمل، مارغو، تقاطعك دوماً بحديث صغير يتعارض مع تركيزك، الأمر الذي بدأ يثير انـزعاجك منها. ربما يكون أول رد فعل لك أن تهاجمها بعبارة مثل: "مارغو، ألا تصمتين وتدعينني أنجز عملي!" استخدم صدى الفعل بدلاً من ذلك وقُلْ: "مارغو، أنا أعمل على مشروع مهم. أنا واثقٌ بأنك لست مدركة لهذا ولكنك في كل مرة تقاطعينني فيها أفقد تسلسل أفكاري. أيمكننا أن نتحدّث لاحقاً أثناء شرب القهوة؟"

1. المشكلة؛ هي تقاطع عملك.
2. مشاعرك أو ردود فعلك؛ أنت تفقد تسلسل أفكارك.
3. الحل؛ أنت تقترح الحديث لاحقاً أثناء شرب القهوة.

افترض بأن مارغو قاطعتك ثانية بعد ذلك بساعتين. ماذا يجب أن تقول لها؟ (تذكّر بأن هذا قد يكون عادةً مع مارغو، وربما فعلت ذلك دون تفكير). ما رد فعلك؟ كرِّر ملاحظاتك الأولى: "كما ذكرت قبل قليل، أنا أعمل على مشروع مهم. في كل مرة تقاطعينني فيها أفقد تسلسل أفكاري. هل يمكن أن نتحدّث لاحقاً أثناء شرب القهوة؟"

وفي صباح اليوم التالي، خمِّن ماذا؟ عادت لفعلها مرة أخرى. ما الذي يجب أن تفعله الآن؟ سيقترح الكثيرون أن تتجاهل تعليقاتها. ولكن بدلاً من ذلك قل: "مارغو، لقد ذكرت لك مرتين بالأمس بأني أعمل على مشروع مهم، وأن مقاطعاتك لي تؤثر على تركيزي. هل يمكنك إخباري لماذا تستمرين بفعلك هذا؟"

ما تفعله هنا هو أنك تُجبر مارغو على تبرير تصرفاتها العدوانية. (أجل، هي تتصرف بعدوانية لأنها تعرف الآن بأنها تزعجك). اشرح بأنه إذا تكرَّر ذلك فستضطر إلى التكلم مع مشرفك، جيم. هذه هي الخطوة التي يغفلها معظم الناس. وهي تشرح بوضوح العواقب التي ستواجهها مارغو إذا كرّرت فعلها ثانيةً. تَعِد مارغو بأنها لن تفعل ذلك مرة أخرى.

يمر يومٌ آخر وتعود مارغو لعادتها مرة أخرى! ما الذي يجب أن تفعله في المرة الرابعة؟ لا تقل فقط بأنك ستقدم على فعل شيء، بل أكمل ما بدأت به وتحدّث إلى مشرفك.

بدلاً من أن تعطي انطباعاً بأنك ذاهبٌ من أجل أن *تنمّ* على زميلتك، اطلب نصيحة مشرفك. قُلْ: "جيم، لديَّ مشكلة وأريد مساعدتك في حلها. تكلمت يوم الثلاثاء مع مارغو وطلبت منها أن..." اشرح كل شيء قمت به حتى هذه اللحظة من أجل أن توقف سلوكها السلبي ثم اسأل: "ما الذي تقترح أن أفعله في المرة المقبلة التي تقاطعني فيها؟"

بطبيعة الحال، سيتكلم هو شخصياً مع مارغو لأن مارغو تبدد ميزانية قسمه، وبالتالي أموال الشركة. وحيث إن مارغو تكتب تقاريرها لجيم، فهو بالنهاية مسؤول عن أفعالها، وهي تجعله يظهر بمظهر سيئ.

ربما تسأل نفسك: "كيف ستشعر مارغو تجاهي بعد أن تكلمت مع المشرف بخصوصها؟" من يهتم؟ فهي ستسبِّب لك المتاعب سواء تكلمت مع مشرفك أم لم تتكلم.

استخدم العبارة: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها" في كل مرة يسبِّب أحدهم لك الحزن والأسى. وهي فعالة على وجه التحديد إذا قيلت للشخص المتسبب في المشكلة! أنت لا تشير بإصبعك إليه وتزعق في وجهه بسبب سلوكه، بل تطلب مساعدته في حل المشكلة.

غالباً ما تأتي هذه الطريقة في المعالجة بالنتائج التي تسعى إليها وذلك عندما تفشل طرق المعالجة الأخرى. استخدم تقنية صدى الفعل هذه متى ما وجدت شخصاً يطرق بالقلم، أو يمضغ لباناً، أو يصدر صريراً بكرسيه، أو يتكلم بصوتٍ عالٍ يؤثر على أدائك في العمل. استخدمها عندما يتأخر الآخرون في تقديم تقاريرهم، أو عندما تمنعك أفعالهم من القيام بوظيفتك على نحوٍ صحيح.

فيما يلي ملخّص للخطوات الأربع الرئيسة في عملية صدى الفعل:

1. اتبع الخطوات الثلاث من عملية صدى الفعل.
2. كرِّر الخطوة الأولى.
3. اسأل الشخص عن سبب استمراره في سلوكه المزعج. اشرح العواقب في حال تكرّر السلوك أو الوضع مرة أخرى.
3. تابع المسألة حتى نهايتها فيما يتعلّق بالعواقب.

اذهب للخطوة الثالثة مباشرة إذا واجهت شخصاً يرفض التعاون.

استخدام صدى الفعل مع النماذج الصعبة جداً من الناس

من بين المجموعة الواسعة من الأنواع البشرية، هناك دائماً القليل من الناس الذين يصعب التعامل معهم أكثر من غيرهم. ليس الشخص الصعب جداً

هو من يمرّ بيوم سيئ أو من لديك معه خلاف شخصي، بل هو من يكون صعباً في معظم الأوقات ومع معظم الناس.

بإمكانك أن تستخدم صدى الفعل بفعالية للتعامل مع أناس كهؤلاء. ولكن لأن احتمال أن تأتي محاولتك بعكس النتائج المرجوة هو أكبر من احتمال نجاحها، فأنت بحاجة لأن تحضِّر بعناية أكثر قبل أن تدنو منهم.

إن التحضير المسبق الشامل هو قيِّم على وجه الخصوص عندما تكون مشكلتك مع أولئك الذين هم في موقع سلطة مثل مشرفك أو أحد والديك أو شخص يكبرك سناً.

1. **حدِّد المشكلة.** عيِّن السلوك الخاص غير المقبول، ومن هو المتأثِّر به، ومدى تكرار هذا السلوك. ركِّز على السلوك الذي يستطيع الشخص أن يفعل شيئاً بشأنه. إذا كانت المشكلة تحدث فقط مع شخصٍ واحد، فمن المرجح أكثر أنها خلاف شخصي وليست سلوكاً صعباً.

2. **تفحَّص العلاقات.** إن الدلائل إلى الأسباب المحتملة للسلوك السلبي يمكن إيجادها بدراسة الكيفية التي يتفاعل بها الشخص الصعب مع الآخرين. سيساعدك تحديد سبب حدوث السلوك، وسبب إزعاجه لك في إيجاد حلول.

3. **حدِّد ثمن السلوك المسبِّب للمشكلة.** سواء أكان ذلك ضعفاً في الإنتاجية أو ضيقاً أو معنويات منخفضة، فإن السلوك الصعب له ثمن دوماً. يجب تجاهل السلوك إن كنت لا تستطيع أن تحدِّد أي ثمن له.

4. **حضِّر للمواجهة.** في حال حدَّدت أن الأثمان هي عالية جداً، فقد حان الوقت لأن تتحدّث إلى المسيء. ما المخاوف الخاصة التي لديك بشأن المشكلة؟ ما الصعوبات التي يمكن أن تواجهها في المناقشة؟ كيف ستتعامل مع هذه المشاكل؟ كن مستعداً لمعظم الحالات التي قد تواجهها. حدِّد ما الذي تريد تحقيقه، ومن ثم هيئ للقاء يكون لك فيه الوقت الكافي والخصوصية لمناقشة الوضع.

5. **تدرَّب على دورك بشمول.** تدرّب على دورك في الوضع المرهق مع صديق قبل المواجهة الفعلية. يجب أن يكون صديقك مطّلعاً على الوضع قدر الإمكان كي يتمكن من صياغة حجج جدالية جيدة، ويكون قادراً على توقع ما قد تكونه اعتراضات وردود فعل الشخص الآخر. القول المأثور بأن المران يُوصل للكمال ينطبق في هذه الحالة. تذكَّر بأن الشخص الذي ستتعامل معه في النهاية لم تسنح له الفرصة ليتدرّب على دوره في المواجهة.

6. **جِد حلاً.** بأسلوب خالٍ من الاتهام، اشرح لماذا يقلقك، وأعطِ حقائق محددة. حاول أن لا تدلي برأيك بما يتعلّق بسبب وجود المشكلة. اطرح أسئلة لتتحقق من فهمك، وحدِّد التغير في السلوك الذي تنشده. كن منفتحاً لتغيير حلِّك إذا لم يكن ملائماً. استمع إلى أفكار الشخص حول الكيفية التي يستطيع بها حل المشكلة. عبِّر عن ثقتك في قدرة الشخص على التغيّر.

7. **اتفقا على خطة عمل.** اعمل باتجاه إيجاد حل يكون مقبولاً لكلا الطرفين.

8. **احصل على التزام.** احصل على موافقة على الإجراءات المحددة التي سيتخذها الشخص الآخر، وضع موعداً أخيراً لهذه الإجراءات. اطلب من الشخص أن يؤكد بأنه سيقوم بما تم الاتفاق عليه.

9. **تابع مع الشخص.** قدِّر وعلِّق على أي تقدّم تلاحظه. أعد تقييم خطة العمل، وعدِّلها إذا لزم الأمر. إذا لم يحدث أي تغيّر، كرِّر العملية.

خطة ناجحة

أحد الحلول قد يكون في الانتفاع الأقصى من وضع سيئ. يمكنك أن تقلِّل الضرر الناجم عن سلوك صعب إلى حدِّه الأدنى وذلك بأن:

- تبقى هادئاً؛ لا تتجادل مع الشخص الآخر أو توجّه اتهامات له.
- تستخدم مهاراتك الاستماعية للتّحقق من فهمك.

- تكون صارماً؛ قرِّر مُسبقاً ما هو السلوك الذي ستقبله أو لا تقبله، ولا تدع نفسك تتعدى هذا الحد.
- تكون مصرّاً وثابتاً في رد فعلك كي يفهم الشخص الصعب بأنك تعني ما تقوله.
- تؤمن بنفسك وبقدرتك على التعامل مع الآخرين.
- تبحث عن طرق تقلِّل من تعرّضك للسلوك الصعب، أو تقلِّل من أسباب السلوك.

الاستماع

نحن ننفق حتى 80% من ساعات يقظتنا ونحن نستخدم أربع مهارات تواصل أساسية: الكتابة، والقراءة، والتكلم، والاستماع. يمثِّل الاستماع أكثر من 50% من ذلك الوقت، وعليه فنحن فعلياً نمضي 40% من أوقات يقظتنا نستمع فقط!

نحن نستمع بشكل دفقات، فمعظمنا غير قادر على أن يعير انتباهه جيداً لما يُقال لأكثر من ستين ثانية في كل مرة. نحن نركِّز لبرهة قصيرة، ثم يضعف انتباهنا تدريجياً، ومن ثم نركِّز ثانيةً.

هل خضعتَ أبداً لدورة تدريبية خاصة في كيفية الاستماع؟ على الأرجح لا. لقد كانت الملاحظة دائماً: "ماري، ألا تتوقفين عن الكلام..."، وليس "ماري، هلاّ تستمعين رجاءً".

كم تظن عدد الكلمات التي يتكلمها الشخص العادي في الدقيقة؟ (تذكَّر أن أمناء السر عادة ما يختزلون بسرعة 80 إلى 120 كلمة في الدقيقة، وكاتب الاختزال في المحكمة بسرعة 220 كلمة في الدقيقة).

تتراوح سرعة التكلم الطبيعية بين 125 و150 كلمة في الدقيقة. سرعة التكلم لديَّ شخصياً هي 160 كلمة في الدقيقة حتى أثناء قيامي بحلقاتي الدراسية. وقد أزعجني هذا في الماضي.

اسأل نفسك ما هي سرعة الخطاب التي تستطيع الاستماع إليها. لقد سمعت تخمينات لا تستند إلى معلومات كافية تقول بأنها بين 50 و300 كلمة في الدقيقة. والواقع أننا قادرون على الاستماع لسرعات استثنائية تتراوح بين 750 و1200 كلمة في الدقيقة!

إذاً، لماذا لا نسمع ما يقوله الناس لنا؟ لأننا نشعر بالضجر؛ هذا هو السبب. ليس هناك ما يكفي ليُبقي عقولنا مشغولة عندما يتكلم الناس بسرعات عادية. حتى سرعة تكلمي البالغة 160 كلمة في الدقيقة لا يمكنها أن تُبقي المشاركين متحمسين خلال حلقة دراسية طوال الوقت. فما الذي يحدث إذاً؟ نحن جميعاً نذهب في رحلات جانبية حيث يمكننا أن:

- نبدأ بإيجاد أمثلة لشيء يناقشه الشخص.
- نتساءل لماذا كان شريك حياتنا بذلك المزاج السيئ هذا الصباح.
- نُعجب بشيء يرتديه أحدهم ونتساءل من أين اشتراه.
- نتساءل إن كان قد حان الوقت لشرب القهوة.

لقد حوّل المذياع والتلفاز معظمنا لمستمعين كسولين. مثلاً، هل أدرت المذياع هذا الصباح لتستمع إلى نشرة الطقس أو الأخبار؟ هل سمعتها؟ أو هل قمت بضبط الأصوات لتتخلص من التشويش، وفاتتك النشرة كلياً؟ يتطلب الأمر تدريباً وتركيزاً كي تضبط نفسك لاستماع ما يُقال.

يوجد الكثير من النماذج الصعبة من المستمعين الذين نضطر جميعنا للتعامل معهم. إليك بعضهم.

أنواع المستمعين الرديئين

- **الأناس الخجولون.** لأن الأشخاص الخجولين يتوقعون من الآخرين أن يجذبوهم من عزلتهم فهم يضعون جهداً عاطفياً على كل من يكونون معه. وإذا لم يحصلوا على هذا الاهتمام فإنهم ينأون بأنفسهم. معظم الأناس الخجولين هم غير مدركين لسلوكهم السلبي هذا ولا للجهد الذي يفرضونه على الآخرين حولهم.
- **الأناس القلقون.** بسبب افتقارهم للثقة فهم متحدّثون عصبيون. هم يقلقون بشأن ما سيقولونه تالياً، الأمر الذي لا يترك لهم فسحة للاستماع للغير.
- **الأناس الجداليون.** هؤلاء سيتجادلون مع آينشتاين حول نظريته في النسبية! هم يدققون بالتفاصيل الصغيرة، مما يؤدي إلى قطع مجرى الحديث.
- **الأناس ذوو الآراء.** هؤلاء يستهلكون طاقتهم في صياغة البراهين بدلاً من الاستماع للآخرين. هم يقاطعون الحديث ويبدأون كل جملة بكلمة "ولكن..." قد يكون هؤلاء الناس تواقين بإفراط للتأثير في الآخرين، ولكنهم غالباً ما يتركون انطباعاً عكسياً. فالناس غالباً ما "ينأون عنهم لأنهم غير مرغوب فيهم".
- **الأناس ضيقو التفكير.** أكثر المستمعين الرديئين إثارة للغيظ: لديهم مجموعات صارمة من القيم، ويجدون اطمئناناً في أحكامهم وآرائهم المسبقة، ويشعرون بأنهم مهددون أمام أية فكرة جديدة أو تغيير.

عندما تواجهك هذه الأنماط الرديئة من المستمعين، استخدم صدى الفعل لتشرح شعورك. إن اللجوء إلى اللباقة والتعاطف سيكون معيناً لك في مساعدتهم ليصبحوا مستمعين أفضل. اشرح للأناس الضيقي التفكير بأنهم حرفياً قد أوصدوا الباب في وجهك، وأن عدم استعدادهم للاستماع لأفكارك يجعلك تشعر بأنك منبوذ وغير مهم. إذا قمت بشرح ذلك واستمر الشخص بالتصرف بنفس الطريقة فيمكنك أن: (أ) تتحمل سلوكه، أو (ب) تستخدم الخطوات من 2 إلى 4 من خطوات صدى الفعل.

معظم المستمعين الرديئين ليسوا مدركين لإخفاقهم. قد يكون إعلامك لهم بصدى أفعالهم مفيداً في تغيير موقفهم وسلوكهم.

عوائق الاستماع الفعال

هناك أشياء أخرى يمكن أن تؤدي إلى شرودك أثناء الاستماع. اسأل نفسك أيها تمثِّل مشكلة لك:

- كانت لديك مشكلة في فهم كلمات المتكلم أو كنت تفتقر إلى المعرفة اللازمة لاستيعاب الرسالة. (كان المتكلّم يستخدم لغة غير مألوفة، تعبيرات اصطلاحية أو تقنية).

- كنت تفكَر بما ستقوله بينما كان المتكلّم يتحدّث.
- كنت منهمكاً في التفكير بمدى اختلافك بالرأي مع وجهة نظر المتكلّم.
- استمعت لما تريد أن تسمعه فقط.
- كان ذهنك متعباً جداً بحيث لم تستطع أن تعمل على تركيز انتباهك.
- كانت هناك أصوات مزعجة وإلهاءات خارجية.
- للمتكلِّم قدرة توصيل ضعيفة، بطيئة، عاصفة، غير وثيقة الصلة بالموضوع، غير منظمة، كثيرة التكرار.
- التبس عليك شيء مما قاله المتكلم؛ فكَّرت فيه وعندما أعدت ضبط انتباهك ثانية فقدت خيط المتابعة.
- يتحدّث المتكلّم بلهجة تجدها صعبة الفهم.
- رغبت عن الاستماع لأنك حسبت بأنك تعرف ما ستكون خلاصة قول المتكلم.
- نسيت استخدام إعادة السبك، وصدى الفعل للاستماع بفعالية.
- شعرت بأن كمّاً كبيراً جداً من المعلومات ينهال عليك.

ما هي مرتبتك كمستمع؟

قيِّم نفسك (أو دَعْ صديقاً يساعدك) مستخدماً المقياس التالي:
دائماً = 5 معظم الأحيان = 4 أحياناً = 3
نادراً = 2 أبداً = 1

1. أُتيح للمتكلِّم أن يعبِّر عن أفكاره الكاملة دون مقاطعته. -

-

-

2. أحاول بفعالية أن أُنمي قدرتي على تذكّر الحقائق المهمة. -

-

-

3. أدوِّن أهم تفاصيل رسالة ما خلال مؤتمر أو محادثة هاتفية مهمة. -

-

-

4. أتجنب أن أصبح عدائياً أو منفعلاً إذا اختلفت وجهات نظر المتكلّم عن وجهات نظري. -

-

-

5. أكرِّر للمتكلّم التفاصيل الأساسية للمحادثة لأؤكد فهمي الصحيح. -

-

-

6. أُظهر لباقة في إبقاء المتكلّم في الاتجاه الصحيح. -

-

-

7. أضبط نفسي وأتخلص من الإلهاءات أثناء الاستماع. -

-

-

8. أبذل جهداً لأُظهر اهتماماً بحديث الشخص الآخر. -

-

-

9. أفهم أني لا أتعلم إلا القليل بينما أتحدّث. (هل أتكلم كثيراً ولا أستمع إلا قليلاً؟). -

-

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

10. أبدو وكأني أستمع. (أستخدم إعادة السبك، أطرح أسئلة).

11. أتذكر بأن الناس أقل تحفزاً للدفاع عندما يشعرون بأن غيرهم يفهمهم.

12. أفهم بأنه لا يجب عليّ أن أتفق بالرأي مع المتكلّم.

13. في المحادثات الشخصية، أبحث عن أشكال غير كلامية من التواصل مثل لغة الجسد، ونبرة الصوت وغيرها من الإشارات التي تزوِّد بالمعلومات بالإضافة إلى كلمات المتكلم.

14. أبدو وكأني أستمع في الاجتماعات الشخصية. (أنحني للأمام، أنظر مباشرة في العين).

15. أطلب تهجئة الأسماء والأماكن عند تلقي رسالة.

النتيجة: 64 أو أكثر أنت مستمع ممتاز!
50 – 63 أنت أفضل من متوسط.
40 – 49 تحتاج إلى تحسين!
39 أو أقل أنت لست مستمعاً فعالاً. تحتاج إلى تدريب وتدريب ومزيد من التدريب!

للتوسّع في السؤال 12: افترض أنه خلال محادثة حول موضوع مثير للجدل (مثل الإجهاض أو عقوبة الإعدام) اكتشفت أنك والطرف الآخر على جانبين متعاكسين من الموضوع. إذا كانت مناقشتكما لا تؤدي بكما إلى أية نتيجة ولكنها تثير غضبكما فقط، فقل: "أنت مخوَّل لرأيك وأنا مخوَّل لرأيي. دعنا نتفق على أن لا نتفق ولا نتناقش في هذا الموضوع بعد الآن".

للتوسّع في السؤال 15: أثناء تدوينك لأسماء الأشخاص، اطلب منهم أن يؤكِّدوا تهجئة الاسم (يُكتب نفس الاسم أحياناً بتهجئة مختلفة). أضف تحت الاسم بين قوسين طريقة لفظ الاسم. هذه التقنية مفيدة جداً للشخص الذي سيردّ على المكالمة، وأنا أستخدمها على ملفات الزبائن كي ألفظ اسم الشخص بشكلٍ صحيح عند اتصالي به في المستقبل.

كيف تحسِّن مهارات الاستماع لديك؟

1. يجب أن تكون لديك الرغبة في التحسن. بدون هذا الدافع سيكون عليك بذل الكثير من الجهد.
2. حاول أن تجد مكاناً هادئاً للتحدث فيه دون معوقات. إن المحافظة على تسلسل أفكارك تكون صعبة إذا كان هناك ما يعيق التركيز.

3. حاول أن لا تتنبأ بما سيقوله الشخص الآخر.
4. كن متيقظاً، ولا تدع نـزعاتك الشخصية وآرائك المسبقة تؤثر على استماعك على نحوٍ غير ملائم.
5. أعِر انتباهاً دقيقاً لما يتم قوله. لا تتوقف عن الاستماع لتخطِّط للردّ على نقطة معينة.
6. كن متنبهاً للكلمات *المحفِّزة* التي يمكن أن تستحث ردَّ فعلٍ مُبالَغاً فيه أو رد فعل مكرّراً دون تغيير. من الأمثلة على هذا: المدافعة عن حقوق المرأة، أو الرجل المغالي في الوطنية.
7. لا تسمح لنفسك بأن تستبق المتكلم بمحاولة فهم الأشياء قبل الأوان.
8. حاول أن تعيد صياغة ما يقوله المتكلم بين فترة وأخرى. أعطِه الفرصة ليعرف ما تحسب أنك سمعته يقوله.
9. عندما تجد صعوبة في تحديد الغاية من تعليقات المتكلم، قل: "لماذا تخبرني بهذا؟"
10. راقب الكلمات الأساسية أو الطنانة إذا وجدت أنك قد فقدت تسلسل المحادثة. يحدث هذا على وجه التحديد عندما يكون المتكلم طويل النفس أو لديه ميل لخلط المواضيع ببعضها.
11. لا تقاطع المتكلّم لتطلب توضيحاً لتفاصيل تافهة أو غير وثيقة الصلة بالموضوع.

خصائص المستمع الجيد

الأناس الذين يمارسون مهارات الاستماع الجيد يفعلون التالي:

1. يدعون الآخرين ينهون كلامهم بدون مقاطعتهم.
2. يطرحون أسئلة إذا التبس عليهم الفهم.
3. ينتبهون لما يقوله الآخرون، ويُظهرون أنهم منتبهون بالمحافظة على اتصال بصري مريح. لا يدعون أعينهم تهيم في أنحاء الغرفة.
4. يبقون منفتحي العقل، ومستعدين لتعديل آرائهم.
5. يستخدمون مهارتَي صدى الفعل وإعادة السبك.
6. يعيرون انتباهاً للإشارات غير الكلامية مثل لغة الجسد للمتكلم.
7. لا يحجمون عن الاستماع على نحوٍ غير ملائم أثناء كلام الآخرين.

التكلم

مهارة أخرى من مهارات التواصل هي فنّ أن تكون قادراً على قول ما تريد قوله. تمكِّنك طلاقة اللسان من التعبير عن أفكارك بوضوح بحيث يفهم الآخرون ما تعنيه بالضبط. تستطيع أن تختبر نفسك بإجراء الاختبار التالي، وحيث إننا لا نبصر أنفسنا بوضوح، فربما يكون من المفيد أن يقوم به صديق من أجلك.

ما هي مرتبتك كمتكلم؟

قيِّم نفسك مستخدماً المقياس التالي:
دائماً = 5 معظم الأحيان = 4 أحياناً = 3
نادراً = 2 أبداً = 1

1. إذا كنتُ مستمعاً، فسأستمع إلى نفسي.

-
-
-

2. إذا أسيء فهمي فأنا أتذكر بأنها مسؤوليتي أن أساعد الشخص الآخر على فهمي.

3. أجعل تعليماتي للآخرين موجزة ولطيفة وفي صلب الموضوع.

4. أدرك حين يحجم الحضور عن الاستماع إليّ.

5. أتأكد بأن المستمعين إليّ يعرفون ما أريده منهم.

6. عندما أعطي تعليمات، أطلب صدى الفعل وإعادة السبك من المستمعين لأتأكد بأنه قد تم فهمي.

7. أتأكد من أن إشاراتي غير الكلامية (لغة الجسد، نبرة الصوت، إلخ) مطابقة لكلامي.

8. أتأكد بأني لا أُرهب المستمعين إليّ بصوتٍ عالٍ، أو مظهر مهدِّد، أو اتصال بصري حاد أو طويل، أو هجوم لفظي... إلخ.

9. ألفظ بوضوح.

10. أحاول استخدام لغة يمكن للمستمع أن يفهمها.

النتيجة: 40 أو أكثر أنت متكلّم ممتاز!
32-39 أنت أفضل من متوسط.
25-31 تحتاج إلى تحسين!
24 أو أقل أنت لست متكلِّماً فعالاً. تحتاج إلى تدريب وتدريب ومزيد من التدريب!

هل ضحكت بينك وبين نفسك لدى جوابك على العبارة الأولى؟ هل وجدت بأن فيها عنصراً من الحقيقة؟ من الممكن أن تكون واحداً من أولئك الناس الذين يعتقدون بأنهم لا يستحقون أن يُستمَع إليهم. توجد ثلاثة أسباب وراء شعورك بأنك لست متكلماً جيداً:

1. **لديك مشكلة في إخراج الكلمات.** يعرف بعض الناس ما يريدون قوله ولكنهم لا يستطيعون تماماً أن يقولوه. (يفتقرون إلى طلاقة اللسان). يمكنك أن تجرِّب الانضمام إلى نوادي Toastmaster أو أن تأخذ دورة دراسية في الخطابة العامة. وحيث إنك ستقدم على الحديث لبقية حياتك، فيبدو بالتأكيد أن تحسين مهارة التواصل الأساسية هذه هو أمرٌ يستحق العناء.

2. **لستَ مطلّعاً على الأحداث الجارية.** غالباً ما يعزل الناس أنفسهم عن أي شيء خارج عالمهم الشخصي الصغير. ومن ثم يجدون أنفسهم في المناسبات الاجتماعية غير مطّلعين على ما يجري من أحداث وليس لديهم ما يسهمون به في المحادثة. الحل هنا في متابعة ما يجري.

3. ***أنت فم محرِّك.*** بعض الناس لديهم مشكلة في إبقاء المحادثة قصيرة ولطيفة وفي صلب الموضوع. خذ وقتاً لتنظيم أفكارك قبل أن تتكلم. تدرّب بتدوين أفكارك أو باستخدام شريط تسجيل. ثم أعد صياغة تعليقاتك مستخدماً لغة أكثر دقة.

الاقتراحات في النقطة الثالثة ستكون مفيدة أيضاً إذا كانت لديك مشكلة في إعطاء تعليمات واضحة. استعمل المبدأ الذي يقضي بإبقاء هذه التعليمات بسيطة ولطيفة (أو اجعلها بسيطة وغبية؛ استناداً إلى شعورك حينها).

لتتأكد من أن مستمعينك يعرفون ما تريده منهم، اطلب مساعدتهم قبل أن تعطيهم المعلومات الأساسية. على سبيل المثال:

يريد رجل أن يناقش مشكلة عمل مع زوجته التي كانت هي نفسها قد عانت من يوم شاق. شرع في سرد كل أنواع التفاصيل حول ما كان يجري وعندما سألها: "ماذا برأيك يجب أن أفعل؟" شعرت بالحرج لأنها كانت نصف مستمعة فقط، وكان عليه أن يعيد إخبارها بكل التفاصيل قبل أن تستطيع الإجابة. كم كان الوضع سيكون أفضل لو أنه بدأ الحديث بقوله: "ماري، أحتاج إلى رأيك بشيء يجري في المكتب. هل لديك وقت لمناقشته الآن؟" سيكون حينها قد تأكد من أن لديها وقتاً، وستكون هي مدركة بأنه بحاجة لانتباهها الكامل.

فهم الإشارات غير الكلامية

أثناء تناولك الغداء مع صديق، لاحظت وجود بعض الطعام على زاوية فمه. وتريد أن تلفت انتباهه إلى هذا بطريقة لبقة. تأخذ منديلك وتمسح وجهك ولكنك في نفس الوقت تنظر إلى وجه صديقك حيث توجد بقايا الطعام. في كثير من الحالات سيقوم صديقك بمسح وجهه أيضاً رغم أنه لن يكون قادراً على تفسير سبب فعله لذلك.

نحن *نسمع* ما يقوله الآخرون جزئياً من خلال ما تخبرنا به لغة جسدهم، ونبرة صوتهم، إلخ. إن القدرة على تفسير الإشارات غير الكلامية هي على الأرجح واحدة من أفضل ما يمكن أن يستعين به المرء. إذا أردت أن تملك قدرة جيدة على التواصل فمن الجوهري أن تكون مدركاً لهذه الإشارات غير الكلامية وتحاول فهمها. الأناس الوحيدون الذين يستطيعون أن يكذبوا بصورة ثابتة دون أن تكشفهم لغة جسدهم هم الفنانون المحتالون أو الكذابون المدمنون، وهذا لأنهم يصدِّقون فعلياً الأكاذيب التي يتفوهون بها. إليك بعض الأمثلة عمّا يمكن أن تخبرنا به لغة الجسد.

- **النقر بالأصابع.** الشخص منـزعج أو نافد الصبر أو قلق.
- **إزاحة الوزن من قدم إلى أخرى.** مضى على الشخص وقت طويل وهو واقف، أو أنه نافد الصبر.
- **تقطيب الوجه.** الشخص لا يفهم ما يُقال أو لا يتفق مع ما يُقال.
- **احمرار الوجه.** الشخص مُحرج أو غاضب أو يشعر بالحرّ أو ضغط دمه مرتفع. يجب أن تبحث عن إشارات غير كلامية أخرى لتؤكد على أي منها.

- **فك مطبق.** الشخص منـزعج أو غاضب أو قلق. هذه الإشارة شائعة عند الرجال أكثر من النساء.
- **وضع اليد حول الأذن.** لم يسمع الشخص ما قلتَه.
- **وقفة متراخية.** الشخص مُتعب أو مسترخٍ أو مكتئب.
- **تفادي الاتصال البصري (النظر المباشرً في العين).** الشخص خجول أو ضجر. أو أن الشخص من مجتمع يعتبر أن النظر المباشر في عين المسنين أو أولئك الذين هم في موضع سلطة هو أمر لا يتسم بالاحترام. عادة ما يُساء تفسير هذه الإشارة على أنها سلوك مراوغ أو افتقار إلى الثقة في النفس، في حين أن السبب قد يكون مختلفاً تماماً.
- **خطاب سريع أو غير مترابط.** الشخص منـزعج أو قلق أو مضطرب الخاطر أو غاضب.
- زيادة في ارتفاع الصوت. الشخص متوتر أو غاضب.
- **ارتفاع في حدة الصوت.** إشارة في النساء إلى أن الشخص متوتر أو غاضب.
- **انخفاض في حدة الصوت.** إشارة في الرجال إلى أن الشخص متوتر أو غاضب.
- حركات جسدية متقلّبة (متوترة). الشخص متوتر أو قلق أو غاضب.
- **حك الأنف.** الشخص متحيِّر أو أن شيئاً لم يعجبه. أو قد يكون أنف الشخص يستدعي الحك.
- **هز الكتفين.** الشخص غير مبالٍ أو لا يعرف الإجابة.
- **ضرب الجبهة.** يشعر الشخص بأنه كثير النسيان أو غبي.
- **الذراعان على الصدر بوضع متصالب.** يشعر الشخص بأنه متحفِّز للدفاع، أو بالبرد، أو بعدم الراحة جسدياً. تُرى هذه الإشارة كثيراً عندما يجلس الرجال على كراسٍ بدون أذرع.
- **الضرب على الظهر.** الشخص يقدم تهانيه أو ربما تشجيعه.
- **تحريك الإبهام أو السبابة في دوائر.** الشخص يقول "حسناً" أو "صحيح!" في بعض المجتمعات يُنظر إلى هذه الحركة على أنها إشارة بذيئة.
- رفع اليد للأعلى بحيث تكون راحة اليد للخارج. هذا يعني "قف!"
- **شبك كلتا اليدين فوق الرأس.** يشعر الشخص بالانتصار أو السرور أو النجاح.
- **لكزك في عضلات الصدر.** الشخص يشاركك في دعابة أو يضايقك بغية المزاح معك.

نحن غالباً ما نضع يدنا على ذراع أو كتف شخص متضايق. أما مع الأصدقاء المقرّبين، أو الأقرباء، أو الأطفال، أو كبار السن فقد نضع ذراعنا حول كتفهم أو نعانقهم لنواسيهم.

نحن نصافح الناس وهي مبادلة غير كلامية هامة. هذا النوع من التواصل كان يعني أساساً بأننا نمد يدنا الخالية من السلاح لنُظهر بأننا جئنا كأصدقاء. والآن يمكن أن يعني بأننا نعطي كلمتنا بأن التبادل الذي سيتبع ذلك سيكون من دون مواربة؛ وبأننا جديرون بالثقة. يجب على النساء في العمل أن يتدرّبن حتى يشعرن بالراحة عند مصافحة اليد بقوة. في مقابلات العمل، يجب على المرشحين أن يمدوا يدهم أولاً بدلاً من انتظار الطرف الآخر لأن يبادر بذلك. فهذا يشير إلى درجة عالية من الثقة بالنفس يصعب إيجاد مثيل لها.

عندما تكون مهتماً بما يقوله الآخرون فقد تنحني للأمام. كما يمكن أن تنحني للأمام أيضاً عندما ترغب بأن تأخذ دورك في الكلام.

عندما يشعر الناس أنهم في موضع نفوذ فهم غالباً ما يُظهرون الهيمنة بمقاطعة حديث الآخرين عمداً. وهم يباعدون بين أرجلهم عند الوقوف، ويضعون أيديهم على أوراكهم (وقفة أبوية)، كما أنهم يعجزون عن التنحي جانباً في حال حدوث اصطدام مع الآخرين. وقد ينظرون في عين الشخص الآخر لفترة أطول مما هو مريح له، أو قد يحومون وينحنون فوق الآخرين وهم

يراقبونهم يعملون. (إذا فعل أحدهم هذا بك، توقّف عن العمل واستخدم تقنية صدى الفعل لتشرح له كيف يؤثر سلوكه عليك).

عادة ما يجلس الرجال الذين يريدون إظهار نفوذهم وهم مباعدون ما بين أرجلهم. ومنهم من يضع قدميه على المكتب ولا ينـزلهما تباهياً عند دخول أحد إلى الغرفة.

الأناس المتعطِّشون إلى السُلطة يشغلون مساحة أكثر من حقهم على الأرائك أو المقاعد. لا تشجِّع هؤلاء على فعل ذلك على حساب الآخرين. افعل شيئاً!

أتذكّر مرةً عندما كنت في سفر طوال النهار وكنت متعبة للغاية. كان عليّ الانتظار ساعة واحدة بين رحلة وأخرى في المطار. كان المكان مزدحماً بالمسافرين، ورأيت رجلاً يجلس على طرف مقعد طويل، وبقية المقعد محجوز لحقيبة أوراقه وحقيبة سفره ومعطفه.

دنوت منه وسألته: "هل هذه حقيبة أوراقك؟" فأومأ بالإيجاب. رفعت حقيبة الأوراق عن المقعد ووضعتها أمامه.

"هل هذه حقيبة سفرك؟" فأومأ بالإيجاب. رفعت الحقيبة عن المقعد ووضعتها أمامه.

وقبل أن أسأله: "هل هذا معطفك؟" رفعه هو ووضعه في حجره. ابتسمت وجلست مباشرة إلى جانبه.

بعدها بقليل، انضم إلينا مسافران آخران متعبان وجلسا على المقعد. ودلّت ابتسامة كل منهما ولغة الجسد لدى كليهما على شكرهما للجهد الذي بذلته.

الأناس الذين يفتقرون للثقة يُظهرون ذلك بلغة جسدهم أيضاً، حيث تُظهر وقفتهم الانهزام ولا ينظرون في عين الطرف الآخر إلا قليلاً، وتكون أصواتهم ناعمة. كما أنهم يشغلون أصغر مساحة ممكنة (يضمّون كل *أطرافهم*) ويُبدون ابتسامة ثابتة.

الأناس الذين يكذبون قد يكشفون أنفسهم من خلال إشارات غير كلامية. عندما يكون الناس صريحين معك فإن لغة جسدهم تشير عادة إلى هذه الصراحة. فهم مثلاً يُظهرون أيديهم بوضوح. وعندما يخفون شيئاً فإن لغة جسدهم تتغير حيث قد يخفون أيديهم في جيوبهم أو خلف ظهورهم. وإذا اتهمتهم بشيء فمن المرجح أنهم سينظرون إليك نظرة شكوكية ويجيبون: "من؟ أنا؟" وقد يضعون يدهم على صدرهم (إشارة غير كلامية تدل على الصدق. **ملاحظة:** إن إشارة وضع اليد على الصدر عندما يتم استخدامها من قِبَل النساء فقد تكون أيضاً إشارة وقائية تُظهر الاندهاش المفاجئ أو الصدمة)، ولكن حركات الجسد الأخرى قد تناقض هذا. ابحث عن إشارات مثل:

- تجنّب الاتصال البصري (عادة بالنظر إلى أسفل).
- طرْف العين بسرعة.

- الانتفاض وازدراد الريق على نحوٍ متكرر.
- التنحنح وترطيب الشفتين بكثرة.
- تغطية الفم عند الكلام.
- هز الكتفين.
- حك الأنف.
- خدش الرأس أثناء الكلام.
- وضع يدٍ على الحلق.
- حك ظهر العنق.

فقاقيع المسافة

جميعنا نملك *فقاعة مسافة* حولنا؛ فجوة بيننا وبين الآخرين والتي نحن بحاجة لاستبقائها للشعور بالاطمئنان. بالنسبة لمعظم الناس، تمتد هذه الفقاعة بين ثماني عشرة إلى أربع وعشرين بوصة من أجسادهم.

توجد أنواع عديدة من المسافات والتي نبقيها عادة بيننا وبين الآخرين. وهي كالتالي:

- **المسافة الحميمة.** الأناس الذين نثق بهم فقط هم مُرحَّبٌ بهم ضمن *فقاعة المسافة* لدينا. نحن نرحِّب بالأناس الذين هم مقرّبون منا وأعزاء علينا في هذه المسافة، ولكننا غالباً ما نضطر إلى احتمال الآخرين أيضاً. يمكن أن يكون ذلك في المسرح أو في الحافلة أو في حلقة دراسية أو في مصعد. يمكنك أن تفكر على الأرجح في مئات المواقف حيث يكون علينا أن نتحمل هذا القرب من الآخرين.

راقب نفسك عندما تكون في مصعد. أنت عادة ما تضم جميع أطرافك وتشغل أصغر حيِّز ممكن. وإذا حدث ولامست غريباً بجانبك فإنك تقول بشكلٍ آلي: "أوه، آسف". وتبتعد عنه. سيحدث هذا أيضاً إذا لامست أحدهم عند الانتظار في طابور المصرف أو المحاسبة.

- **المسافة الشخصية.** هي المسافة التي تبقيها عادة بينك وبين الآخرين عندما يكون لديك حيِّز كافٍ لتكون مرتاحاً. تقع هذه المسافة بين ثلاثة وأربعة أمتار اعتماداً على حجم منطقة راحتك ومدى معرفتك بالشخص. ما إن يخف الازدحام في المصعد فإن الناس لا شعورياً سيوسِّعون الحيِّز بينهم وبين الآخرين.
- **المسافة الاجتماعية.** وتتراوح من أربعة إلى سبعة أقدام. سيحاول الغرباء أو المعارف الجالسون على الكراسي أو أرائك في حفلة ما أن يحافظوا على هذه المسافة.
- **المسافة الاجتماعية البعيدة.** يمكن أن تحدث هذه في حفلة كبيرة، أو قد تمثِّل المسافة بين متكلِّم وجمهوره.
- **السيادة الملكية الخاصة.** نحن لا نحاول فقط أن نُبقي على مقدار معين من المسافة حولنا، ولكننا أيضاً نحاول أن نحتفظ بسيطرة جسدية على أي شيء نرى أنه يخصنا. قد يكون هذا مكتباً في مكان العمل؛ غرفة نومنا؛ المطبخ أو ورشة العمل؛ سيارتنا أو قاربنا؛ أو فرشاتنا أو مشطنا. يمكن للآخرين أن يستخدموا هذه الأدوات فقط عندما يحصلون على إذنٍ منا باستعمالها. وهو ما يجعلنا نتصرف بعنف عندما يأخذ أحدهم شيئاً يخصنا دون إذننا.

غالباً ما تكون موظفة الاستقبال في مكتب ضحية *غزو الملكية الخاصة*. يحسب بقية العاملين في المكتب وبطريقة ما أنه لا بأس من خدمة أنفسهم بأنفسهم بتناول الطوابع أو الدباسة عن مكتبها، وقد يفتحون حتى أدراج مكتبها لأخذ مقصها أو مسطرتها. حاول أن تتذكر بأن ذلك المكتب هو مكتبها. لا تأخذ أي شيء لم تطلب الإذن لاستعماله. وإذا كنت أنت موظف استقبال فخصِّص مكاناً مشتركاً يمكن الاحتفاظ فيه بأدوات كهذه. على سبيل المثال، ضع

مجموعة إضافية من الطوابع، ومسطرة، ودباسة، ومقصاً على سطح خزانة الملفات. دع الآخرين يدركون بأن الأدوات في هذا المكان هي لهم بينما المكتب هو لك.

يشعر الناس بحالة نفسية جيدة عندما يكونون في مكان ملكيتهم الخاص. يدرك البائعون هذه الحقيقة جيداً. إذا جاء الزبون إلى مكان عمل البائع، فإن الأفضلية للبائع، بينما إذا ذهب البائع إلى مكان عمل الزبون المحتمل فإن الأفضلية للزبون. ولهذا السبب يحاول البائعون غالباً أن يجدوا منطقة محايدة لبيع بضائعهم.

هذه الحقيقة النفسية تنطبق أيضاً عندما يكون على المشرف أن يضبط سلوك موظف.إذا لم تكن الحالة خطيرة فمن المرجح أنّ المشرف سيذهب إلى مكان الموظف بحيث إن الموظف سيشعر بتهديد أقل أو قد يرتِّب الأمر ليناقش الأمر في منطقة محايدة مثل مكتب خالٍ أو كافتيريا. الحديث على انفراد هو ضرورة في جميع الأحوال.

في المشاكل الأكثر خطورة، من المحتمل أكثر أن المشرف سيستدعي الموظف إلى مكتبه حيث سيكون له نفوذ أكثر وسيشعر الموظف باطمئنانٍ أقل. توجد درجات من الترهيب هنا. بالنسبة للموظف، فإن أقل الأجواء تهديداً في مكتب المشرف تتمثل في الجلوس إلى طاولة مستديرة من نوعٍ ما. يليها في التهديد الجلوس بجانب مكتب المشرف. وأكثرها تهديداً يتمثل في جلوس المشرف خلف المكتب والمرؤوس مقابله. ولزيادة تأثير القمع قد يرتِّب المشرف جلوس المرؤوس على كرسي أقل علواً من كرسيه. أو قد يقف المشرف إذا كان صغير البنية ليعطي انطباعاً أكثر بالقوة.

اتصال البصر (النظر المباشر في العين)

يعكس التفاوت في اتصال البصر الكثير من الأشياء. الاتصال البصري المريح عبارة عن ثلاث ثوان. إذا واصلت النظر في العين لأكثر من ثلاث ثوانٍ فأنت تغزو حيِّز الجسد لشخصٍ آخر على نحوٍ مباشر كما لو كنت تلمسه فعلاً. يستخدم الكثير من الأناس العدوانيين نظرةً محدقة ثابتة لإرهاب الآخرين. يمكنهم أن يكونوا على بُعد مئة قدم منك ولكنك مع ذلك ستشعر بغزوهم لحيِّزك.

ربما تكون أنت نفسُك قد استخدمت اتصالاً بصرياً مطوّلاً عندما كنت غاضباً من أحدٍ ما. أنت تنظر إليه مباشرة في العين وأنت تكلِّمه. عندما يقول أحدهم عن شخصٍ ما: "كان يرميني بالسهام"، فإن ذلك الشخص كان على الأرجح ينظر في عينه مباشرة لفترة طويلة جداً، وربما معزِّزاً نظرته تلك بتعبير غاضب.

قد تشير العيون الطارفة إلى الكذب أو العصبية. اتصال البصر دون طرف العين يمكن أن يعني بأن الشخص يكذب ويراقب رد فعلك. أو قد يعني بأن الشخص مستمتع إلى حدٍّ كبير بما تقوله.

غمز العين قد يدل على الألفة أو الافتقار إلى الجدِّية. مثلاً، قد يغمز أحدهم للوالدين وهو يخبر طفلهما *بكذبة بيضاء* مشيراً بهذا إلى عدم جدِّيته.

النـزاعات (الخلافات)

إذا طُلِب منك أن تقوم بمهمة الحكم في نـزاعٍ ما، فأنا أقترح عليك أن تضع معرفتك بلغة الجسد موضع التطبيق. إن لغة الجسد للمتفرجين الذين يراقبون النـزاع يمكن أن تخبرك عمّا يعتقدونه ومع أي طرفٍ هم. وإذا كانت لديهم الفرصة لمعرفة حقائق القضية فإنهم سينحازون لطرفٍ معين بشكلٍ آلي. عندما يحدث هذا فإنهم سيحاكون لغة الجسد للشخص الذي يحسبون أنه على حق. كلما كان عدد المراقبين أكثر كلما كان أفضل، لأنهم ودون إدراكٍ منهم سيختارون طرفاً وينحازون إليه. وسيكون لديك حينها بداية حية للحكم في النـزاع.

3 - التعامل مع المتحايلين

يوجد نوعان من التحايل؛ إيجابي وسلبي. أحد الأمثلة على التحايل الإيجابي هو عندما تشجِّع الآخرين على فعل شيء، وتجعلهم يؤمنون بأنهم يستطيعون أن يفعلوا شيئاً لا يحسبون أنهم قادرون عليه. ومع ذلك، فإن الكثير من هذا *التلاعب*، كما نسمِّيه، يستخدم التحايل السلبي، حيث يستعمل فيه المتحايل تواصلاً غير مباشر وغير واضح، وغالباً لا يكون الشخص *المتلاعب* مدركاً حتى بأنه يفعل هذا. إليك 115 طريقة يتحايل فيها الناس على الآخرين، والطرق المستخدمة للتعامل مع أنواع السلوك تلك.

المتحايلون السلبيون

لا يحترم الأناس السلبيون أنفسهم ولا يعبِّرون عن احتياجاتهم، كما أنهم لا يدافعون عن حقوقهم. إليك بعض الطرق التي يتحايلون فيها على الآخرين:

ضحايا الخوف

يسمح هؤلاء للخوف بأن يسيطر على حياتهم، وهم محكومون بالقلق والخوف الناشئ عنه إلى درجة أنهم يتجنبون الموقف، وبالتالي يتجنبون فرص الشخصية. على سبيل المثال: الأشخاص المصابون برُهاب الخلاء. تتملك هؤلاء الناس نوبات من الذعر عندما يحاولون فقط أن يخرجوا من بيوتهم. أظهرت دراسة جامعية بأن 40% من الأشياء التي يتخوَّفها الناس لا تحدث أبداً، و30% منها قد حدثت، و22% منها هي أمور غير ضرورية تافهة أو لا قيمة لها، و8% منها هي مخاوف حقيقية ولكنها تنقسم إلى قسمين: تلك التي تستطيع إيجاد حل لها، وتلك التي لا يمكنك حلها. للتغلب على مشكلة هؤلاء الناس:

1. *كن صبوراً معهم.*
2. *اجعلهم يحدِّدون أسوأ ما يمكن أن يحدث لهم.*
3. *اجعلهم يحدِّدون الاحتمالات الممكنة لحدوث الأسوأ.*
4. *إذا كان خوفهم مُوجَّهاً بعمق، اقترح عليهم أن يتلقوا استشارة للتغلب على مخاوفهم.*

على الجميع أن يحبّني

هدف هؤلاء الناس هو أن يجعلوا كل شخص - شريك الحياة، والأطفال، ورئيس العمل، والأصدقاء، وأصحاب المحلات، وحتى البائع الذي يأتي إلى باب المنـزل لبيع المجلات - يرى بأنهم الأعظم. هم يشعرون وكأنهم فاشلون إذا لم يُرضوا الجميع (مهمة مستحيلة). للتغلب على مشكلة هؤلاء الناس:

1. *ساعدهم على أن يميزوا استغلال الآخرين لهم.*
2. *أعِنهم على إيجاد طرق للتعامل مع الأوضاع التي يستغلهم فيها الآخرون.*

3. *امدحهم عندما يدافعون عن أنفسهم.*
4. *ذكّرهم باستمرار بأنهم لا يستطيعون أن يرضوا الجميع طوال الوقت.*

موافقون خارقون

هؤلاء يبتسمون دائماً ولديهم على الدوام كلمة ودودة لأجلك. يحبهم الناس على الفور. هم يعِدون بأنه مهما كان الشيء الذي تريده منهم فستحصل عليه، ولكنهم يخذلونك ولا يفون بوعدهم. هم متنبّهون لك جداً كشخص، ولكنهم لا يعيرون انتباهاً جيداً لما تقوله؛ فقط يومئون برؤوسهم وكأنهم متفقون معك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *دعهم يعرفون بأنك تعتمد عليهم للقيام بما وعدوا بفعله.*
2. *امدحهم لعملهم الجيد.*

المتهرِّبون

عندما يُستحثّ لديهم رد فعل *العراك أو الهروب*، فهم ببساطة يجمدون، فلا يتعاركون ولا يهربون ولكنهم يصبحون عاجزين عن الحركة؛ غير قادرين على التفكير أو التصرف. هم يرفضون تحمّل المسؤولية أو يتغيَّبون عن العمل عندما تكون هناك قرارات هامة يجب أن تتَّخذ، راجين بأن يتدبَّر الأمر أحدٌ غيرهم. هؤلاء الناس معرضون إلى حدٍّ كبير لرهبة الوقوف أمام جمهور من الناس حيث يمكن أن يجعلهم هذا عاجزين عن الكلام. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اقترح بأن يخضعوا لدورة تدريبية في فرض الشخصية.*
2. *قم بأداء أدوارٍ معهم تمثّل مواقف تجعلهم يجمدون.*
3. *أعطِهم مواعيدَ أخيرة ليُظهروا رد فعل تجاه مواقف معيّنة تشلّ حركتهم الآن.*

الخجولون

هؤلاء خجولون لدرجة تجعل من المؤلم مراقبتهم وهم يتفاعلون مع الآخرين، فأقل شيء ممكن سيجعلهم يحمرّون خجلاً، ويتنفسون بصعوبة، ويتلعثمون، ويُظهرون على الفور بتواصلهم غير الكلامي بأنهم مُحرجون إلى حدٍّ كبير. تنتابهم كوابيس حول مواقف معينة سيواجهونها في اليوم التالي، وحين يحدث الموقف فعلاً يكونون قد أنهكوا أنفسهم حتى أصبحوا تقريباً عاجزين عن التصرف. يتفاعل الناس مع هكذا أشخاص بأن يكونوا حريصين للغاية عندما يتعاملون معهم، والبعض يتجنبهم كلياً بسبب شعور الذنب الذي يشعر به عندما يستثير دون قصد منه رد الفعل الخجول للشخص الآخر. هؤلاء الناس معرضون للكثير من المضايقات من الأفراد الأقوى، ويعانون على نحوٍ رهيب. للتغلب على مشكلة هؤلاء: نفس الخطوات المتبّعة في حالة المتهربين.

العاجزون عن اتخاذ قرار

يمضي هؤلاء أوقات عصيبة وهم يحاولون اتخاذ قرار، ويسألون كل من يلاقونه أن يساعدهم في اتخاذه. هم معروفون بتذبذبهم بين خيارات كثيرة، أو تغييرهم للإجراء الذي أقدموا عليه ثلاث أو أربع مرات قبل أن يقوموا حتى باتخاذ قرار مؤقت. هم ينشدون الحل المثالي، وتتوتر أعصابهم إن لم يستطيعوا إيجاده. وحالما يتخذون قراراً فإنهم يكتشفون خللاً فيه ويغيِّرون رأيهم مرة أخرى. هم واهنو العزم ومتقلبون، يتأرجحون جيئة وذهاباً بين الخيارات. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *عندما يأتون إليك طلباً للإرشاد، اسألهم: "ماذا تظن أنك يجب أن تفعل؟" سيجدون في النهاية بأنهم قادرون على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم.*
2. *اسأل نفسك إن كان يجدر وضع هذا الشخص في موقعٍ يتطلب اتخاذ* القرارات. الكثير من الناس يجدون راحة أكثر بأن يقرِّر عنهم الآخرون.
3. *إذا كان لا بد من قيامهم باتخاذ القرارات، اجعلهم يقدّمون عدة حلول، ومن ثم شجِّعهم على اتخاذ القرار.*
4. *حدِّد لهم مواعيد أخيرة إذا كان لا بد للقرارات من أن تُتَّخذ.*

المماطلون

يدفن هؤلاء رؤوسهم في الرمال آملين بأنهم إذا ماطلوا بما يكفي لاتخاذ قرار، فإن المشكلة ستنقضي أو أن شخصاً آخر سيقرِّر عنهم. يعجزون دائماً عن اتخاذ قرار ويفترضون بأن اختيارهم لن يكون الاختيار الصحيح، فحتى أبسط الأخطاء ستقلِّل من إحساسهم بقيمتهم. قد يستخدمون نهجاً مماطلاً ليتحرّروا من دَيْنهم للآخرين. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعلهم يدوِّنون جميع خياراتهم.*
2. *أعطِ الحجج المؤيدة والمعارضة لكل خيار.*
3. *قرِّر أي خيار هو الأفضل.*
4. *اكتب الخطوات التي سيتخذونها لتنفيذ القرار.*

الموبّخون أنفسهم

هؤلاء يقلِّلون من قيمتهم دائماً، ويُبدون بحاجة للآخرين ليثنوا عليهم باستمرار؛ سواء أكانوا يستحقون هذا الثناء أم لا. عند حدوث خلل في أي أمر من الأمور فإن الذنب يجب أن يكون ذنبهم. هم ينشدون الطمأنينة من الآخرين، ولكنهم يُحبطون المجهود بتعنيف أنفسهم بقسوة لأفعالهم الخاصة عند كل خطوة يقومون بها. كما أنهم انتقاديون جداً لأعمالهم وأفعالهم. معظمهم ذو أداءٍ متوسط ولكنهم يكادون أن يتوسلوا الآخرين ليجدوا لهم خللاً في كل عملٍ يقومون به. ولكي يتفادوا ما قد يشعرون به من ألم بسبب ملاحظات الآخرين فإنهم يعيِّنون أخطاءهم قبل أن يتمكن أي أحدٍ آخر من تعيينها لهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم على تنفيذ المهام التي يحسنون القيام بها.*
2. *اجعلهم يتحدّثون بشأن ما يقلقهم.*
3. *اشرح لهم ثمن توسّلهم للحصول على الطمأنينة، وكيف يفقد الآخرون ثقتهم بقدراتهم.*

الذين يسهل إقناعهم

يمكن أن يتم إكراه هؤلاء الناس لفعل أي شيء تقريباً يريدهم الآخرون أن يفعلوه، فهم يجدون صعوبة في قول *لا* لأيٍّ كان لأن ذلك يشعرهم بالذنب. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اختر علاقة واحدة أو موقفاً معيناً قالوا فيه نعم بشكلٍ غير ملائم لعدة مرات خلال الأشهر الثلاثة أو الأربعة الماضية.*
2. *حدِّد الدافع وراء قولهم نعم. هل كانوا متخوِّفين من أن قول لا قد يضر بعلاقتهم؟ هل هم قلقون بشأن مشاعر الشخص الآخر؟*
3. *ضع معهم خطة عمل لمنع هذا في المرة المقبلة. جزءٌ من هذه الخطة يتضمن تحضير أنفسهم للحدث، والجزء الآخر يتمثَّل في منع الحدث من التكرار.*
4. *دعهم يطبِّقون عملياً رد فعلهم الجديد مع شخص لديه حسن تقدير ولا علاقة له بالوضع.*

المتحايلون ذوو السلوك السلبي المقاوم

أصحاب هذا السلوك هم أناس سلبيون يحاولون أن يكونوا أكثر جزماً في سلوكهم. هم يغمغمون ويتنهدون كثيراً ويتحايلون للحصول على ما يريدون. لم يتعلّموا أن يطلبوا ما يريدونه صراحة.

المعانون (المُقاسون من الآلام)

يحصل المعانون على ما يريدونه بإرسالهم رسائل غير مباشرة، الكثير منها عن طريق لغة الجسد. قد يلعبون دور المضحِّي برغباته من أجل الآخرين؛ فيمثِّلون دور الذي أرهقه العمل، والمضطهَد، أو الخاضع كلياً لغيره. هم يتنهدون كثيراً ويتفوَّهون بشكاوى غير مباشرة. يحاولون القول: "لو أنك تقدِّرني أو حتى تلاحظ كل الأشياء التي أفعلها من أجلك فسترغب بأن تفعل المزيد من أجلي". للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تذكَّر بأن لديك الخيار في أن تقبل أو لا تقبل إحساس الذنب الذي يحاولون أن يشعروك به.*
2. *أخبِرْهم بما تظن أنهم يحاولون فعله. "يبدو لي من تعليقاتك بأنك تحاول أن تجعلني أشعر بالذنب حول... هل هذا صحيح؟"*
3. *إن كانت هناك صحّة في تصريحاتهم، فحاول أن تصحِّح الوضع.*
4. *تحدَّث عما تخبره لغة الجسد لديهم للآخرين.*

اللامبالون

الشخص اللامبالي عمداً لا يكون على خطأ أبداً؛ ولكنه أيضاً لا يكون على صواب أبداً. قد يقول هؤلاء الناس بأنهم لا يبالون بأي قرار يتم اتخاذه، ولكن لغة جسدهم تُظهر خلاف ذلك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *أصِّر بأن يصرِّحوا بما يريدونه بوضوح.*
2. *إذا رفضوا التصريح برأيهم فقل: "إذاً أنت لا يهمك أي فيلم نشاهد؟"*
3. *اشرح كيف يختلف تواصلهم غير الكلامي عن كلماتهم.*

"لن أتعارك"

يبدو هؤلاء الناس وكأنهم يوافقون غيرهم بالرأي، ولكنهم لا يؤيدون أفكار أي أحد آخر ما لم تكن مطابقة لأفكارهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء: استخدم نفس النهج المستخدم مع اللامبالين.

الجازمون المزيّفون

لدى الأشخاص في هذه الفئة مشاكل في أي علاقة لهم مهما كانت سطحية. قد يبدون منفتحين وجازمين ودافئين وحتى انبساطيين، ولكن هذا فقط من أجل إخفاء افتقارهم للصدق. سيصرِّح هذا الشخص: "كم هو رائع أن أسمع منك؛ كنت لتوِّي أفكِّر بك". (غير صحيح كلياً؛ أنت تعرف أن الشخص يمقتك). للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *قل: "أعرف أنك لست من أشّد المعجبين بي، ولهذا فأنا أقدِّر جهودك في أن تكون ودوداً".*
2. *إذا كان شخصاً تخالطه على نحوٍ دائم، فكن مهذباً ودمثاً معه ولكن ابقَ محترساً.*

المنتحبون والمتذمِّرون والشاكون بمرارة

هؤلاء متذمِّرون مدمنون يتذمرون من كل شيء؛ سرّاً وعلناً. هم كطفلٍ بكّاء يعبِّر عن احتجاجه المطوَّل على الأشياء التافهة. منقادون بتقلقلهم الطفولي، فإنهم يشكون عندما يكون كل شيء فعلياً على ما يرام. هم يحبِّون أن يبالغوا في حديثهم عن أعباء العمل غير المنصفة، والتقارير المتأخرة، والقوانين المنتهكة؛ وأي شيء يمكنهم أن يضعوا فيه اللوم على شخصٍ آخر. ورغم جودة عملهم إلا أنهم عادة لا يعبِّرون عن رأيهم بحرية وقوة في ما يتعلّق بالمشاكل المنطقية. عندما يحذِّرك المنتحبون من المتاعب قبل حدوثها، فإنما يفعلون ذلك ليهيئوا لأنفسهم مسبقاً حُجَّةً للإخفاق في ما يتخوفون منه. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *عندما يبدأون بالتذمر، احصل على إذنٍ منهم في السماح لك بمساعدتهم في إيجاد حلول لمشاكلهم. إذا لم يسمحوا لك بالمساعدة، فانتقل للخطوة السابعة. إذا قبلوا المساعدة، تابع للخطوة الثانية.*
2. *اجعلهم يدوِّنون مشكلتهم **المحدَّدة**. (قد تستغرق هذه بعض الوقت لتعيينها).*
3. *اطلب منهم أن يدوِّنوا جميع الحلول الممكنة للمشكلة. يمكنك أن تقترح حلولاً أخرى.*
4. *اجعلهم يحدّدون الحسنات والمساوئ (الحجج المؤيدة والمعارضة) لكلِّ حل. ربما يكون من المفيد استخدام نظام نقاط. مثلاً: من الممكن أن يكون ثمن حل المشكلة حاسماً.*
5. *اجعلهم يختارون الحل الأفضل **بأنفسهم**. (قد يقولون: "ماذا برأيك يجب أن أفعل؟" لا تبتلع الطعم؛ لأنك إذا اقترحت حلاً ولم يكن فعالاً، فسيكونون أول من يقول: "أخبرتك بأنه لن ينجح!")*
6. *اجعلهم يكتبون الخطوات التي سيتخذونها لبلوغ الحل (مع إعطائهم مواعيد أخيرة).*
7. *ارفض أن تتحدّث بشأن الموضوع في المستقبل. (وهو نهج مثالي لتتَّبعه إذا أصبحت أنت نفسُك منتحباً، أو متذمراً، أو شاكياً، أو كان عليك أن تتخذ قرارات معقدة).*

مفسدو البهجة

هؤلاء الناس هم مفكِّرون سلبيون يؤثرون على معنويات كل من حولهم. هم أيضاً منتحبون ومتذمرون وشاكون بمرارة. هم خبراء في تقديمهم للأسباب التي من الخطأ وفقاً لها الاستمتاع بالحياة. هؤلاء الأشخاص الذين يفسدون

بكآبتهم سرور الآخرين يعقدون النية على سلب البهجة من حياتهم وحياة الآخرين. هم يوبّخون أولئك الذين يبدون مستمتعين بالحياة، ويشجعون الآخرين على أن يأخذوا الحياة بجدية أكثر. من الصعب على الآخرين أن يستمتعوا بعملهم في جوٍّ صارم كهذا. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم صدى الفعل لتشرح لهم تأثير سلوكهم على من حولهم.*
2. *شجِّعهم على التركيز على الأمور الجميلة في الحياة بدلاً من الأمور المكدِّرة.*
3. *اقترح عليهم أن يأخذوا دورة تدريبية في فرض الشخصية ليغيِّروا من طريقة معالجتهم للحياة.*

المتملِّقون بتذلّل

يتزلّف هؤلاء ويقومون بإسداء خدمات خاصة لرؤسائهم في العمل (والتي لا علاقة لها بتاتاً بعملهم). يهندمون أنفسهم قبل الدخول إلى مكتب رئيسهم؛ يزرِّرون سترتهم ويملِّسون شعرهم ويصحِّحون وقفتهم. يصبح بعضهم الشخص الواشي في المكتب. هم متحايلون ويريدون لفت الانتباه باستخدام الوسائل الخاطئة. للتغلب على مشكلة هؤلاء: (إذا كنت رئيس عمل)

1. *خذهم جانباً واشرح لهم مقتك لهذا النوع من السلوك.*
2. *احذر من إظهار محاباة لهذا النوع من الموظفين.*
3. *عندما يقومون بعملٍ جيد، تأكد من أن تثني عليهم، وشجِّعهم على أن يثنوا على غيرهم.*

"نعم يا رجال" (المدّاحون)

يعمد هؤلاء، غير صادقين، إلى مدحك بإفراط كي يتمكَّنوا من استغلالك. هم يعتقدون بأنهم إذا واصلوا باستمرار قول أشياء يهدفون منها إلى إرضائك مضخِّمين الواقع إلى حدٍّ كبير فستقوم بفعل ما يطلبونه منك. هم يخشون بأن خطتهم، أو طريقتهم، أو سياستهم، أو مهمتهم لا يمكن أن يتم الأخذ بها بناءً على استحقاقها لذلك، ولهذا فهم يستخدمون الإطراء الذي لا مبرِّر له لينالوا قبولها. للتغلب على مشكلة هؤلاء: استخدم نفس التقنيات المتّبعة في حالة المتملقين بتذلل.

المخلفون بالوعد

يُعطي هؤلاء وعوداً لا يعتزمون أبداً الوفاء بها. هم يُضلِّلونك بالإخلاف بالوعود التي لم يكن في نيتهم أساساً أن يحافظوا عليها. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعلهم يقدِّمون لك تعهُّداً شفهياً (علناً إذا كان ممكناً) أو كتابياً.*
2. *تأكد من أنهم يعرفون النتائج المترتبة على فعلهم في حال خذلوك في المستقبل.*

المتعهِّدون بإفراط

هؤلاء أناس لطفاء يعجزون عن قول *لا* أمام طلبات الآخرين. ومع ذلك فهم كثيراً ما يجدون بأنهم لا يملكون الوقت للقيام بما وعدوا به. هم يحبون التناغم ويكرهون المجادلة ولهذا فهم سيوافقون على فِعل ما يطلبه الآخرون منهم.

كما أنهم يتجنبون المواجهة رغبةً منهم في عدم إيذاء مشاعر الآخرين. يعِدون كثيراً أو يقولون إنهم سيفعلون شيئاً لا يريدون فعله حقيقةً. وعندما يجدون أنهم لا يستطيعون معالجة الأمر برمّته فإنهم يرجئون التصرف أو اتخاذ القرارات ويخلفون بوعودهم. هم لا يؤذون الآخرين عمداً، ولكنهم غالباً ما يسبِّبون صعوبة لأولئك الذين يعتمدون عليهم لإنجاز أمرٍ ما. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعلهم يتعهدون لك بأنهم سيقومون فعلاً بما وعدوا بالقيام به.*
2. *اتخذ أنت القرار إذا لزم الأمر.*
3. *إذا ألزموا أنفسهم بأمر ما، اشرح لهم بأنك تعتمد عليهم.*

المتباهون

يجب أن يكونوا محور الاهتمام، وهم يحقِّقون هذا برفع قيمة الأعمال التي يقومون بها، أو الأمكنة التي كانوا فيها، أو الأشخاص الذين يعرفونهم. إنهم يبالغون في أهميتهم الخاصة لينالوا الإعجاب أو يلفتوا الانتباه ولديهم عادة بأن يهملوا بازدراء الأناس الذين ليسوا بتلك الأهمية في نظرهم. هم متشامخون ويرون أنفسهم أعلى منـزلة على نحوٍ متكبر مزيف. وبسبب كونهم من أصحاب الإنجازات العالية فإنهم يضعون أنفسهم في أعلى قائمة أولوياتهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *انتبه لكي لا ينالوا حصة غير منصفة من الفضل للمهام التي أنجزوها مع آخرين.*
2. *امدحهم عندما يستحقون المدح، وصحِّح لهم عندما يحاولون تضخيم إسهاماتهم.*
3. *استخدم صدى الفعل لتشرح لهم تأثير سلوكهم على الآخرين.*

المضخِّمون

هؤلاء الناس يجعلون من الحبة قبّة؛ فكل شيء بالنسبة لهم هو كارثة. يعطون المهام الثانوية حجماً أكبر من حجمها ليجعلوا أنفسهم يظهرون بمظهرٍ أكثر أهمية. يمكنهم أن يكونوا *مفسدي البهجة* والذين هم سلبيون جداً ويضعون العوائق في وجه أية فكرة جديدة. هم يعظِّمون أي شيء يقومون بفعله جاعلين من أتفه الأمور أمراً مهماً للغاية. هم غير ناضجين في رغبتهم في التأثير بالآخرين بأعمال غير ذات أهمية، وغالباً ما يشكون بأنهم لا يملكون الوقت لوظائفهم الهامة. هم مشغولون جداً في محاولتهم للفت الانتباه وذلك بمنح أي مهمة صغيرة كل ما بوسعهم من الجهد سواء أكانت تستحق هذا الجهد أم لا. معظمهم نـزاعون إلى الكمال (مثاليون). للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ساعدهم على اختيار الأولويات والزمن المتوقع لإنجاز الوظائف.*
2. *طوِّر شفرة لونية للوظائف المطلوبة منهم والتي تعيِّن المواعيد الأخيرة لإنجازها (الأحمر: عاجل، يجب أن تُنجَز على الفور؛ البرتقالي: يجب أن تُنجز اليوم؛ الأخضر: يتضمن الموعد المطلوب لإنجاز المهمة).*

متجنِّبو النقاش

يكره هؤلاء المناظرة والمواجهة والمجادلة ولذا فهم يبقون صامتين. هم أناس لطفاء ولكنهم يحتفظون بأفكارهم لأنفسهم وهو ما يحميهم من انتقاص الآخرين لأفكارهم. وحتى عندما يكونون منـزعجين أو غاضبين فإنهم يرفضون توجيه الانتقاد. هم يشعرون بأنهم لا يملكون السيطرة في مواقف المواجهة ولهذا فهم لا يعبِّرون عن رأيهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعلهم يدوِّنون أفكارهم المتعلِّقة بقضية ما، ثم حدِّد موعداً لتناقش معهم القضية محل الخلاف. اشرح بأنك تتوقع منهم أن يكونوا صادقين وعِدهم بأنك ستستمع إلى أفكارهم.*
2. *خلال الاجتماع، ادخل في صلب الموضوع مباشرة؛ واطلب أن ترى معلوماتهم المحضَّرة. لا تدعهم يغادرون الاجتماع قبل أن يكونوا قد عبَّروا عن أفكارهم أو وجهة نظرهم حول موضوع النقاش.*

المكشِّرون

يلتزم هؤلاء الصمت بدلاً من التصريح بعدم موافقتهم. وعندما يُثارون أو يغضبون فإنهم بدلاً من أن يُظهروا انفعالهم يستجيبون بابتسامة عريضة أشبه بالتكشيرة. تشير إيماءاتهم العصبية إلى مشاعرهم الحقيقية رغم أنهم قد يشعرون بالغضب أو الألم. هم يحتفظون بمشاعرهم لأنفسهم على نحوٍ سلبي، ومهما حدث فإنهم يكشِّرون. هذه المجموعة الغامضة من الإشارات تربك الآخرين الذين يشعرون غريزياً بوجود خطأ ما. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم صدى الفعل لتشرح لهم بأنك مدركٌ لاستيائهم.*
2. *اطرح أسئلة مفتوحة. "يمكنني أن أرى بأنك غير موافق وأرحِّب باقتراحاتك. كيف ترى أننا يجب أن نحل هذه المشكلة".*
3. *انتظر إجابتهم. لا تدعهم يستهينون بآرائهم.*

القلقون

يحصر هؤلاء مشاعرهم السلبية ويرون فقط الجانب المظلم من كل مسألة. هم قلقون مدمنون يتوقعون الأسوأ دائماً. يقفزون إلى النتائج ويقومون بافتراضات بدلاً من أن يسألوا توضيحاً حول الوضع الفعلي. هؤلاء المتشائمون يطيلون التفكير في الوضع حتى يقنعوا أنفسهم بأن الأمور ستسير بشكلٍ خاطئ. والبعض منهم يقلق بحيث يصل إلى المرحلة التي يجهد فيها نفسه للحدّ الأقصى ولا يعود قادراً على التغلّب على المشكلة على الإطلاق. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *افترض بأن الانسحاب من جهتهم يشير إلى ألمٍ غير معبَّرٍ عنه.*
2. *استخدم صدى الفعل باستمرار لإعلامهم بأدائهم. تأكدً من أنهم يعرفون بالضبط ما تريده منهم.*
3. *يحتاج هؤلاء الناس إلى وصف مفصَّل جداً للعمل الذي سيقومون به، مع مقاييس للأداء (تحدِّد النوعية والكمية والوقت) تلخِّص بالضبط ما تريده منهم.*

المضحّون

يشكو هؤلاء كيف أنهم ضحّوا من أجلك، ويشرحون بالتفصيل كل ما فعلوه لأجلك. هم بحاجة ماسة إلى ثناءٍ متواصل على عملهم. الكثير منهم مدمنو عمل يشكون بشأن كل ما عليهم أن يقوموا به، وهم مع ذلك لا يطلبون مساعدة من أحد. بفعلهم هذا، هم يأملون بأن الآخرين سيصبحون معتمدين عليهم وسيبدون تقديراً لجهودهم. يمكن لإدمانهم على العمل أن يخفي مشاكل في حياتهم الشخصية والاجتماعية. وإذا سارت الأمور على نحوٍ خاطئ فهم ليسوا على خطأ أبداً ولذا فهم متهربون من تحمّل المسؤولية. هم يشكون من حجم العمل الذي لديهم، ولكنّ سرعتهم المسعورة في أدائه تضع مقياساً يجد الآخرون أن مجاراته أشبه بالمستحيل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تعلّم أن تقول لا عندما يتطوعون للقيام بالكثير جداً من العمل.*
2. *اقترح بأن يحتفظوا دوماً بقوائم ما يجب فعله.*
3. *تأكد بأن لديهم وصفاً محدَّثاً للعمل مع مقاييس للأداء، وتأكد من قيامهم بالمهام الموكلة إليهم فقط.*

مدَّعو المرض

يستخدم هؤلاء الناس المرض (زائفاً أو حقيقياً) ليحصلوا على اهتمام الآخرين، وقد تعلّم الكثير منهم هذه الطريقة عندما كانوا أطفالاً حيث كانت أمهاتهم يولينهم عناية أكبر عندما يكونون مرضى. هم يتوقون إلى الاهتمام من الآخرين ولكن ولسبب ما لا يحصلون على حاجتهم منه. وقد يُصاب بعضهم حتى بوسواس المرض حيث يحسب أن أي اعتلال جسدي يمكن أن يكون مميتاً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. أعطِهم الاهتمام الذي يتوقون إليه.
2. اجعلهم مشغولين دائماً بفعل أشياء يحبون القيام بها ويحسنون فعلها.

الطفوليون

هؤلاء يتلاعبون بالآخرين؛ يقاطعونهم بتهريجهم الطفولي. هم يملكون عقلية *مهرِّج الفصل* حيث يلتمسون الانتباه من الآخرين بالعبث حولهم. إن حملهم على إنجاز مهام معينة يمكن أن يكون مهمة شاقة جداً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *رتِّب للقاء تناقش فيه استياءك منهم.*
2. *أظهر تشجيعك عندما يتحسنون.*
3. *إذا تصرفوا بطريقة شاذة في الاجتماعات؛ فنحِّهم جانباً.*
4. *إن إعطاءهم وصفاً للعمل محدداً بوضوح والذي يتضمن مقاييس للأداء حول كيفية إنجازهم للمهام المطلوبة منهم لا بد أن يساعد في حالتهم.*
5. *إذا استمروا في سلوكهم، ابدأ باتخاذ خطوات تأديبية مع إنذارات كتابية.*

المتحايلون ذوو السلوك العدواني غير المباشر

يُظهر هؤلاء الناس سلوكاً هو بين الجازم والعدواني على نحوٍ واضح. يستخدمون أساليب خبيثة ماكرة لتحقيق أهدافهم مثل التخريب والتهكم

والمعالجة الصامتة والنميمة.

المخرِّبون

يعبِّر هؤلاء الناس عن اعتراضاتهم على طلب ما بشكلٍ مقنَّع وذلك باللجوء إلى التخريب. على سبيل المثال: أمينة السر (السكرتيرة) التي لا تعتقد أن من واجبها تحضير القهوة تقوم مرة باستخدام نصف ظرف، وفي المرة التالية تستخدم ظرفاً ونصف عند تحضيرها. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *احصل على دليل بأنهم قد خرّبوا فعلاً.*
2. *اسألهم عن سبب فعلهم هذا.*
3. *اشرح توقعاتك.*
4. *أخبرهم عن العواقب في حال حدوث شيء مماثل في المستقبل.*
5. *إذا كان الأمر خطيراً بما يكفي ولديك دليل عليه، فقم بكتابة تقرير عن سلوكهم، وابدأ بإجراءات إنهاء عمل الموظف.*

المتهكمون

يلجأ هؤلاء الناس إلى نوعٍ قاسٍ من التهكم يعتمد في مجمله على إلقاء التعليقات اللاذعة المنتقصة لقيمة الشخص والمشيرة إلى عيوبه. يمكنك إيجاد المزيد من المعلومات عن هذا الموضوع في الفصل الخامس.

المعالجة الصامتة

هؤلاء الأشخاص غير متجاوبين، ويرفضون إخبارك بسبب صمتهم. هم يعبِّرون بصمت عن غضبهم بواسطة نظرات عدائية مركزة بينما يتقهقرون داخل أنفسهم. أحياناً يكون صمتهم مُرهباً لأنك لا تعرف المقصود منه وكيفية التعامل معه أو ما الذي قمت بفعله ليبرِّر سلوكاً كهذا. تتم مناقشة هذا الموضوع أيضاً في الفصل الخامس.

عبارات شائكة مشكوك فيها

يبدأ هؤلاء الأناس بمدحك وينتهون بانتقاص قيمتك بتعليق لاذع مخفَّف. هؤلاء المجاملون الخبيثون يأخذونك على حين غرّة في المرة الأولى، حيث يشعرك المديح بشعور جيد للغاية بحيث إنك لا تدرك إلا لاحقاً بأنه كان يتضمّن تلميحاً سلبياً. وبعدها تتساءل إن كنت قد تخيَّلت الصفعة فقط، أو أنها كانت مقصودة بالفعل. لقد قُصِد بالتعليق الثنائي الجانب أن يكون لاذعاً، وفي محاولة منك لكي لا تُظهر بأنك قد لُدِغت، فأنت تشعر بنفسك تبتسم وتسمع نفسك وأنت تغمغم بكلمات شكر في الوقت الذي تعرف فيه أن هذه ليست الطريقة التي يجب أن تستجيب فيها. ثم تركل نفسك لشكرك شخصاً وجد طريقة سهلة للانتقاص من قيمتك.

أمثلة على هذا:

"تستطيع أن ترفع الكثير من الأثقال بالنظر إلى بنيتك الصغيرة".

"أنت في هيئة رائعة لشخص في مثل عمرك".
"أنتِ تقريباً بمستوى ذكاء شقيقتك".
"أنت تجنين الكثير من المال بالنسبة لامرأة".
"أنت رشيق بالفعل بالنسبة لشخص في مثل حجمك".
للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اقسم التعليق إلى جزءين: مدح وانتقاص قيمة.*
2. *أجب الشخص: "لا أعرف ما رد الفعل الذي تتوقعه مني تجاه تعليقك الأخير. فمن جهة أنت تطريني ومن ثم تسحب البساط من تحتي بانتقاص قيمتي. في أي اتجاه كنت تعتزم أن أتلقّى ملاحظتك؟" (سيؤدي هذا إلى إعلام الشخص بأنك في اللعبة).*

النمّامون

هؤلاء الأشخاص هم تجار شائعات يقومون بنشر قصصٍ غير مؤكَّدة أو موسَّعة. هم يهدفون إلى لفت الانتباه لأنفسهم عن طريق نشر رسائل غير صحيحة أو صحيحة جزئياً، وعادة ما يزخرفون القصة مالئين الفراغات لجعلها تبدو أكثر أهمية أو قابلة للتصديق أو كما يظنون هم أنها يجب أن تكون. هم ينسون التفاصيل ويتذكرون فقط الأجزاء المثيرة، ويشوِّهون الحقائق بإلغاء معلومات جوهرية. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ضع حداً للمناقشات التي من الواضح أنه لا معنى لها أو أنها مجرّد نميمة حاقدة.*
2. *اطرح الكثير من الأسئلة. (على الأرجح لن يكون لديهم إجابات أو أنهم "سيحشرون أنفسهم في زاوية" بكثرة زخارفهم).*
3. *تأكد من الحقائق قبل قيامك بأي رد فعل.*

الواشون

يشي هؤلاء بزملائهم في العمل على نحوٍ طفولي وينشرون القيل والقال. قد يكون سلوكهم هذا بسبب الغيرة ليردوا لغيرهم الصاع صاعين بسبب خطأ أخطأوه معهم، أو كي يظهروا بمظهر أفضل أمام رؤسائهم. إنهم يحاولون تشويه سمعة الآخرين. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم صدى الفعل لتشرح استياءك من استخدامهم لهذا النوع من السلوك.*
2. *تأكد من الثناء عليهم لإنجازاتهم.*
3. *حدِّد إن كنت قد شجَّعت هذا النوع من السلوك بتصرفاتك.*

القناصون

يرميك هؤلاء عندما لا تكون تنظر إليهم بكلمات لاذعة وتعريضات. يمكن أن تكون اعتداءاتهم ماكرة أو يكون قنصهم مخبّأ وراء تعليقات تهكمية أو دعابات قاسية. أكثر اعتداءاتهم ضرراً يمكن أن تحدث في العلن؛ ربما في اجتماع ما. هم غالباً ما يمثِّلون دور *مهرِّج الفصل* ويمكن أن تؤخذ وخزاتهم القاسية على أنها مزاح. قد يضحك الآخرون ولكن معظم الأشخاص لا يكونون مرتاحين لما يتم إظهاره من قسوة؛ وبإمكانهم أن يحسوا بأن هناك برنامجاً ما وراء كلمات

القناص. وحتى إذا ردت الضحية على الأذى بمثله، فإن القناص قد حقّق هدفه ألا وهو الحط من قيمة عدوّه أمام الملأ. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *واجه القناص؛ على انفراد إن كان ممكناً، وفي العلن إذا لزم الأمر.*
2. *انظر إلى المعلومات في الفصل الخامس لتعرف كيف تتعامل مع السلوك التهكمي.*
3. *لخِّص ما ستكون عليه العواقب في حال تكرّر هذا السلوك مستقبلاً؛ وتأكد من المضي في ذلك حتى النهاية.*

الحسودون/الغيورون

يعاني هؤلاء من الغيرة والغيظ ولا يستطيعون تقبّل أنك قد استحققت أي تقدير أو بلغت أي مرتبة في الحياة. هم يشعرون بأنك قد وصلت إلى إنجازاتك من خلال *الحظ* وحده، وبأنهم محرومون لأن الحياة لم تكن بهذا السخاء معهم. ولكي يقللوا من قيمتك - وبالتالي لكي يجعلوا أنفسهم يشعرون بأهمية أكثر - فإنهم يحاولون أن يضعفوا الثقة بإنجازاتك. هم يريدون الانتقام، وحتى إذا لم يحدث ما يستفزهم للهجوم فإنهم قد ينفِّسون عن إحباطهم بتصرفات عدائية معك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم صدى الفعل لتعيِّن لهم ما تراهم يقومون به. اطلب منهم أن يفسِّروا سبب تصرفهم بهذا الشكل. بعد ذلك حاول أن تُبقي محادثاتك معهم وديّة.*
2. *شجِّعهم وامدحهم لأفعالهم الأصيلة.*
3. *أظهر اهتماماً بهم - أهدافهم، طموحاتهم وما حقَّقوه من نجاحات - ولكن لا تتطرّق لإخفاقاتهم المدركة أو قلِّل من أهميتها.*

سارقو الأضواء

قد تقوم بكل العمل ولكن هؤلاء الناس وبطريقة ما يجدون السبيل ليكون الفضل كله لهم. يمكن أن يكونوا مراوغين جداً ومن الصعب اكتشافهم أو التوقِّي منهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *واجههم على انفراد واطلب منهم أن يشرحوا أفعالهم. "هذه هي نفس المسألة التي طرحتها أنا في اجتماعنا الأخير. لماذا تحاول أن تعطي الانطباع بأنها فكرتك؟"*
2. *لا تناقش أفكاراً جديدة معهم ما لم يكن هناك شخص آخر يعرف مسبقاً، أو ما لم تكن الفكرة مكتوبة ربما في مذكرة.*
3. *اطرح مسائل مهمة يمكن أن ينالوا فضلاً من خلالها وذلك أثناء الاجتماعات أو في صحبة شهود موثوقين.*

المدَّعون (ما ليس فيهم)

يدَّعي هؤلاء شيئاً ليسوا عليه حقيقة؛ ويؤكدون بشكلٍ مبالغ فيه على كل شيء يقومون بفعله على أنه أعظم شأناً وأفضل مما يقوم به أي شخص آخر. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اطلب منهم تقديم حقائق لدعم ادعاءاتهم.*

ذوو الوجهين

هؤلاء الأشخاص *يتكلّمون بلسانين*. هم مراؤون ينافقون الآخرين بتحريف أو تضليل متعمَّد. يتظاهرون أمامك بأنهم أصدقاؤك ولكنك قد تكتشف بقسوة بأنهم ليسوا كذلك. قد يخدعونك لتصدِّق بأن البيانات التي ذكروها لك شفهياً لإدراجها في تقريرك هي صحيحة في حين أنها في الواقع ليست كذلك. وعليه فإن تقريرك بأكمله يصبح عديم القيمة مما يجعلك أنت (وليس هم) تظهر بمظهر سيئ. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اطرح أسئلة تتطلَّب إجابات مباشرة.*
2. *اجعلهم يرسلون المعلومات مكتوبة، وبهذا لا يستطيعون التشكيك في المعلومات المعطاة.*
3. *احمِ نفسك في المستقبل بالتحقق من كل بند لتتأكد بأن المعلومات حقيقية بالفعل.*

الغامضون

يستخدم هؤلاء ألسنتهم المشعَّبة ليرسلوا عمداً رسائل غامضة متناقضة. إن التعامل معهم محبط للغاية لأنهم يفقدون المرء توازنه، فهم لا يتجاوبون كما يتوقع الآخرون منهم؛ وبناءً عليه فإن الكثيرين يسيطرون على الوضع، فقط لأنهم لا يعرفون ما الذي ينوي هؤلاء فعله. وحين يكتشف الآخرون ما ينويه هؤلاء، يكون الأوان قد فات. للتغلب على مشكلتهم:

1. *انتظر حتى يسكن غضبك، ثم اشرح مستخدماً صدى الفعل تأثير سلوكهم عليك وعلى الآخرين. حاول أن تُبقي حديثك ودِّياً وموضوعياً؛ وليس هجومياً.*
2. *اتبع الخطوات المستخدمة في حالة ذوي الوجهين.*

المخادعون

يدَّعي هؤلاء بأنهم يملكون معرفة كبيرة عند مناقشة مسائل أو قضايا معينة وهم مقنعون جداً بلغتهم الاصطلاحية بحيث إن الآخرين يصدِّقون أكاذيبهم. هم يمرِّرون الافتراضات على أنها حقائق ويعطون الانطباع بأنهم قد أنجزوا مهمة معينة في حين أنهم لم يبدأوا بها بعد لأنهم غير واثقين حول ما الذي يجب فعله، ولديهم شكوك حول قدرتهم على أداء المهمة. وعندما يصبحون في موقف خارج عن قدراتهم وفهمهم فإنهم عادة ما يلجأون إلى التأجيل. إنهم مماطلون خبيرون يعتقدون بأنهم إذا انتظروا فترة طويلة فإن شخصاً آخر سيقوم بالعمل عنهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تأكد من أنهم يعرفون بوضوح ما تريده منهم ومتى تريده، على أن يكون مكتوباً إذا كان ممكناً.*
2. *تحقق من تقدِّمهم في العمل على نحوٍ منتظم.*
3. *دعهم يعرفون بأنك تعتمد عليهم في إنجاز المهمة الموكلة إليهم.*

المموِّهون

هؤلاء يتبادلون الخدمات مع الآخرين: "سأقوم بهذا من أجلك إذا فعلت ذلك من أجلي". ومع ذلك فهم ليسوا صادقين في ما يتعلّق بجانبهم من الصفقة. وبسبب موقفهم الودود فأنت تعتقد بأنك قد دخلت في مقايضة صادقة. ولكنهم لديهم برامجهم المخبأة، وهم ميالون لإعطاء نصف الحقيقة أو تجاهل تفاصيل

جوهرية. إنهم ليسوا صادقين معك بحيث يخفون دائماً السبب الحقيقي وراء طلباتهم، وهم على الدوام يناورون ويتحايلون. هم مشغولون جداً في تبادل الخدمات بحيث إنهم بالكاد قادرون على إنجاز أي شيء. أنت تفعل ما طلبوه ومن ثم تجد نفسك مخيَّباً ومُحبطاً لأنهم لم يفوا بجانبهم من الاتفاق. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل كل شيء مكتوباً، ربما على نماذج مذكرات ذات جزأين والتي تتيح لك أن تسأل أسئلة في القسم الأعلى، وتترك لك فراغاً في القسم السفلي للإجابة. وهكذا سيكون الاتفاق مكتوباً ولا يمكنهم أن ينكروا التزاماتهم.*
2. *اجعلهم يلزمون الحقائق، ويعرضون بحثهم الدقيق خلف نتائج بحثهم.*
3. *لا تتبادل الخدمات مع هذا النوع من الأفراد ما لم يكن هناك اتفاق مكتوب بينك وبينهم.*
4. *إذا كنت رئيسهم، فلا تدعهم يفلتون بهذا النوع من السلوك. تابع عملهم بانتظام بين فترة وأخرى لتتأكد من أنهم يتقدمون به كما هو متوقع.*

المُشعِرون غيرهم بالذنب

نحن نعيش في مجتمع مثقل بالذنب. فنحن لا نُشعر أنفسنا فقط بالذنب، ولكننا أيضاً نقبل هذا الشعور غير المبرّر من الآخرين. بعض الناس هم خبراء في الشعور بالذنب ويحبون الانغماس في الرثاء على النفس. يريدك زبون أن تنتهك قوانين الشركة من أجله، ويحاول أن يجعلك تشعر بالذنب عندما لا تفعل ذلك. ينتحب أحد والديك: "لو كنت تحبني أكثر، لجئت لزيارتي أكثر". هم عادة ما يشعرون بالذنب حول شيء قاموا بفعله ولكنهم يرفضون تقبّل مسؤولية ذلك محاولين عوضاً عن هذا تمرير الذنب للآخرين. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ارفض تقبّل الشعور بالذنب. اسألهم: "هل تحاول أن تجعلني أشعر بالذنب لأن...؟"*
2. *أدرك أن هذه مشكلتهم، وليست مشكلتك.*

المغرورون

هؤلاء شبيهون بالمتباهين ولكنهم يفعلون ذلك بشكلٍ أكثر عدوانية. مهما كان حجم معرفتك إلا أنهم يعرفون أكثر. هم مغرورون مدَّعون مضلِّلون، ويمكنهم أن يتحدّثوا بثقة تكون معها مقتنعاً تماماً بأنهم يقولون الحقيقة. يكتشف الكثيرون بقسوة أن هؤلاء خرقى تماماً. كثيراً ما يكرِّرون أكاذيبهم بشأن جدارتهم بحيث إنهم يخدعون حتى أنفسهم للتصديق بأنهم الخبراء الذين يدّعون. هم يزخرفون البيانات التي لديهم ويعملون على تضخيمها. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اطلب بإصرار الحقائق والتفاصيل المتعلَّقة بادِّعاءاتهم.*
2. *اجعلهم يسجلِّون كل شيء كتابة، كي يكون لديك شيء ملموس لتحقِّق فيه.*
3. *إذا استمروا بسلوكهم، استخدِم صدى الفعل لتواجههم بما توصّلت إليه.*

الشكوكيون

هؤلاء مرتابون وحذرون من الثقة بالآخرين. من المرجَّح أنهم قد خُذِلوا مرات عدة من قِبَل الآخرين ولذا فهم نـزاعون جداً إلى الشك في دوافع

الأناس الجدد. هم يقومون بالبحث حتى تكون لديهم جميع التفاصيل، ومن ثم يشكّون في معرفة الآخرين عن الموضوع وهو ما يجعلهم أناساً تفصيليين جيدين؛ والذين يمكن أن يكونوا مفيدين لشركة ما، ولكن هذا الأمر يسبِّب إلهاءً للآخرين. إنهم يحلِّلون المعلومات حتى النهاية، ولا يقتنعون حتى يكونوا قد حصلوا على كل تفصيل. يمكن أن يكون التعامل معهم مغيظاً جداً للشخص العادي الذي ليس لديه تلك الدينامية أو الوقت لتحليل البيانات بهذا الشكل.
للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *لتكن بياناتك دائماً جاهزة لأجلهم. إذا كنت أنت من يطلب المعلومات، فتأكد من أن تدعهم يعرفون بالضبط ما تريده منهم؛ ليس مقداراً كبيراً من المعلومات غير الضرورية.*
2. *اسند إليهم وظائف تتيح لهم استخدام مواهبهم في تحليل واسترجاع المعلومات.*
3. *تفهّم بأن اكتساب ثقتهم سيستغرق وقتاً.*

المتهرِّبون من المسؤولية بإلقائها على الآخرين

لا تنشأ المشاكل أبداً بسبب أخطائهم وإنما بسبب خطأ شخص آخر. إنهم يخطئون ويضعون اللوم على الآخرين ويستخدمون تعابير مثل: "أنت دائماً..."، أو "أنت أبداً لم..." وإذا حسبوا بأنهم قد يخفقون فمن الممكن أن يصبحوا مُجهَدين للغاية. إذا تبيَّن لهم بأنهم قد يجدون مشكلة في إنجاز مهمة ما فإنهم يفعلون كل ما في وسعهم لتمرير هذه المهمة لشخص آخر. لديهم مشكلة في تقبّل اللوم والانتقاد ولهذا فهم يبذلون قصارى جهدهم ليكونوا في منأى عن المواقف التي يمكن أن يُلاموا فيها على خطأ فادح. تسمعهم يقولون: "لم أكن أعرف أني مسؤول عن ذلك!"، أو "لم تقل لي بأنك أردت هذا مُنجزاً اليوم!"
للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *عندما تُوكل وظائف إليهم، تأكد من معرفتهم بأنهم مسؤولون عنها ويعرفون الوقت الذي تتوقع منهم إنجازها فيه.*
2. *شجِّعهم على طلب المساعدة إذا واجهوا صعوبات. ساعدهم على إيجاد حل؛ ولكن لا تقبل المشكلة على أنها مشكلتك.*
3. *شجِّعهم على تحمّل مسؤولية أفعالهم. طمئنهم بأنه لا بأس من أن يخطئ المرء؛ ولكن ليس من المقبول أبداً أن يلوم الآخرين على أخطائه.*

المتحايلون العدوانيون

لا يحترم الأناس العدوانيون احتياجات وحقوق الشخص الآخر إلا بمقدارٍ ضئيل جداً، فإما أن تسير الأمور وفقاً لطريقتهم أو لا تسير على الإطلاق. إنهم يقحمون ويفرضون أفكارهم ورغباتهم على الآخرين مستخدمين أسلوب الإلحاح والقسر وحتى التهديد، وهم يختلفون عن بقية المتحايلين لأنهم واضحون في مسلكهم. أنت تعرف أنهم يريدون النيل منك.

العدائيون

هؤلاء الأناس المولّعون بالقتال عادة، يصبّون جام غضبهم عليك. هم مثقلون بالغيرة والغضب والاستياء إلى حدّ أنهم لا يحصلون على العون الذي يحتاجون إليه للاستمرار بحياتهم إلا إذا رموا الآخرين بالحجارة، وهو ما يجعل الآخرين يدافعون عن أنفسهم أو يردون الأذى بمثله. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *انتظر إلى أن يهدأوا. لا تدعهم يغرونك لتقوم بتصريحات لا تريد القيام بها. (إن إغراء رد الأذى بمثله سيكون هنا قوياً جداً).*
2. *تحدَّث معهم حول المواضيع بأسلوب هادئ.*
3. *اتفقا على الطريقة التي ستتابعان فيها.*
4. *شجِّعهم لكي يحصلوا على مساعدة للتعامل مع غضبهم.*

المتنمِّرون (المستأسدون على الضعيف)

يستخدم المتنمرون الخوف والقسوة والتهديد للسيطرة على الآخرين. ورغم أنهم غالباً ما يخدعون الآخرين ليعتقدوا بأنهم يملكون قدراً عالياً من احترام الذات، إلا أن العكس هو الصحيح. لهذا السبب تراهم يسعون وراء أولئك الذين يبدون ضعفاء وسلبيين. قد يقف شعر رأسك عندما يدخل هؤلاء الناس إلى الغرفة. بدلاً من التصرف بخضوعٍ بوجودهم، احتفظ بموقعك وأصِّر على رأيك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *دع المتنمرين ينفِّسون كلياً عن غضبهم دون أن ترد الأذى بمثله، متذكِّراً بأنك تتحكم بما إذا كنت ستقبل غضبهم أو لا تتأثَّر به.*
2. *أكِّد لهم بأنك تفهم جانبهم من المسألة (مستخدماً إعادة السبك).*
3. *إذا تنمّروا عليك في العلن، فتعامل معهم فوراً. لا تنتظر حتى تسنح لك الفرصة لتكلمهم على انفراد كما ستفعل مع غيرهم من الأناس الأقل عدوانية.*
4. شجِّعهم لكي يخضعوا لدورة في إدارة الغضب.

العارفون بكل شيء

هؤلاء الناس هم "أذكياء" يدعّون بصفاقة أنهم يعرفون عن مسائل معينة أكثر بكثير مما يعرفونه حقيقة. هم أفراد ذوو اطلاع حسن، ولكن معلوماتهم في معظمها تستند إلى افتراضات وليس حقائق. هم انبساطيون واثقون وخبراء في ترقية أنفسهم، ويمكن أن يصبحوا كآلة حربية لدّك أسوار المدن أثناء محاولتهم جعل الآخرين يتقبلون أفكارهم. إنهم يتمردون أمام فعل أي شيء جديد إذا كان وفقاً لطريقة غيرهم ولذا فهم يُغلقون أبواب تجاوبهم عندما يكون غيرهم هو من يعطي معلومات وليس هم. من ناحية أخرى، إذا كانت الفكرة فكرتهم فإنهم سيضايقون الغير على نحوٍ متواصل ويكرهونهم حتى يستسلموا أخيراً محبَطين. إنهم لا يستمعون للآخرين، وميالون لمقاطعتهم في منتصف حديثهم وذلك بأن يشرعوا بحديثٍ جديد كلياً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *أصِّر على أن يقدِّموا إليك حقائق لدعم أفكارهم.*

2. تأكد بأن يعطيك العارف بكل شيء فرصة للمداخلة. اسأله: "هل هناك أية معلومات إضافية أحتاج إليها قبل أن أقدِّم أفكاري؟" سيؤدي هذا إلى إجبار الشخص على الاستماع إلى جانبك من المسألة.
3. إذا قاموا بمقاطعتك فصرِّح: "لم أنتهِ بعد. لقد أعطيتك مجالاً فسيحاً للتعبير عن أفكارك والآن أحب أن تستمع إلى أفكاري".

دائماً على حق

يجلب هؤلاء الأشخاص الانتباه إلى أنفسهم بالدفاع عن وجهة نظرهم في المناقشات بطرق حقيرة مزعجة وغاضبة والتي غالباً ما تُحرج الآخرين. هم يتوقعون على نحوٍ غير منطقي أن يوافقهم الآخرون، وتنبع تصرفاتهم من اعتقادهم الراسخ بأنهم على حق. إذا خالفتَهم في الرأي، فسيزعجونك على نحوٍ متواصل حتى تستسلم أخيراً. هم ضيِّقو التفكير للغاية مع ثقةٍ كاملة بأنهم يعرفون الطريقة الوحيدة للتعامل مع المشكلة، ولن يتوقّفوا حتى يقنعوك بفعل الأشياء وفقاً لطريقتهم. إنهم لا يفكرون حتى في تنفيذ أفكار أي أحدٍ آخر. هؤلاء الأفراد لديهم مبدأهم الأخلاقي بالفعل: هم لا يجبرون بقية أفراد المجموعة على التأكد من نجاح أفكارهم فقط، ولكنهم يلحّون حتى يتم قبولها.
للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. عندما يتم طرح فكرتين أو أكثر، تأكد من تحديد حسنات ومساوئ كل فكرة بوضوح. يمكنك أن تستخدم نظام نقاط لتحدِّد مدى وثاقة الصلة لكل فكرة بالموضوع.
2. يجب أن يتم دعم الأفكار بحقائق وليس افتراضات.
3. إذا كنت أنت من يطرح الفكرة، فاستخدم تقنية الأسطوانة العالقة (المشروحة في نهاية هذا الفصل) لتتأكد من أن أفكارك قد سُمِعت.

المنتقدون/المرهبون بالصياح أو العبوس

يستخدم هؤلاء الدعابة اللاذعة لاستفزازك وتحريضك، ويحاولون السيطرة على وضعٍ معين دون أن يتم تحميلهم مسؤولية ذلك. إنهم بحاجة إلى جمهور، مثل بقية هيئة الموظفين أو ربما زبون ما. وإذا احتجّ الآخرون على تهريجهم وسلوكهم الغريب فإنهم يزعمون بأن تعليقاتهم إنما كان يُقصد بها المزاح.
للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. اطلب توضيحاً على نحوٍ متكرر.
2. حوِّل انتباههم باتجاه أمورٍ مفيدة.
3. تحدَّث إليهم على انفراد إذا استمر سلوكهم.

النيِّقون، النيِّقون، النيِّقون

يجد هؤلاء عيباً في كل شيء؛ وهم أناس سلبيو التفكير جداً قد يستخدمون التهكم الانتقامي لاستفزاز آلية التحفز للدفاع عند الآخرين. إنهم يدقِّقون ويجدون عيباً في الأمور التافهة، ويصرّون على وظائف ليست هامة. لا يدَعونك تنسى أخطاء الماضي ويذكِّرونك بها كلما سنحت لهم الفرصة. إذا برزت المشاكل فلا ذنب لهم فيها. يمكنهم أن يكونوا مدمني عمل، ولديهم مشكلة

في أن يُوكِلوا وظائف للآخرين. وإذا أوكلوا مهمة لأحدهم فإنهم يتحققون باستمرار من أنه يقوم بأدائها كما يجب. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *حدِّد ما يقلقك بشأن موقفهم ذي التفكير السلبي، واطلب منهم أن يعملوا معك لتصحِّح سلوكهم الهدّام.*
2. *شجِّعهم لكي يكونوا أناساً إيجابيين أكثر في تفكيرهم وذلك بجعلهم يركِّزون على عدد المرات التي لا يتفقون فيها مع الآخرين، ويبدأون عبارات بكلمة: "ولكن".*
3. *أعد توجيه طاقاتهم في وظائف مثمرة (منتجة).*
4. *ساعدهم على تحديد متى يكون الكمال مطلوباً ومتى لا يكون.*

المستبدون/الطغاة

بالنسبة لهؤلاء فإن كل نـزاعٍ هو صراعٌ من أجل السلطة، والبقاء للأقوى فقط ولهذا فإن عليهم أن يقاتلوا للحفاظ على ترتيبهم في سلّم السيطرة على الآخرين؛ والذي عادة ما يكون في الأعلى. إنهم أفراد قاسون تنافسيون عدوانيون يستغلّون الآخرين للوصول إلى ما يريدون. كل شيء في حياتهم يرتبط بالنفوذ والسلطة، وهم يعاملون الآخرين بأسلوب استبدادي قاسٍ ودكتاتوري. هؤلاء أيضاً يمكنهم أن يجعلوا شعر الآخرين يقف عندما يدخلون إلى الغرفة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجتمع معهم واستخدم صدى الفعل لتشرح لهم كيف تؤثر أفعالهم عليك وعلى الآخرين. (أعطِهم أمثلة تبيِّن كيف أثَّر سلوكهم سلبياً على الآخرين).*
2. *اشرح بأن الآخرين سيكونون متعاونين بدرجة أكبر إذا طُلِب منهم القيام بالأشياء بدلاً من توجيه الأمر إليهم بفعلها.*
3. *إذا استمر هذا النوع من السلوك، فأشِر إليه بتصريحك: "ها أنت تفعل ذلك مرة أخرى!"*

المسيطرون

يجب أن يكون هؤلاء مسؤولين عن كل شيء، سواء أكان ذلك في العمل أو داخل الأسرة؛ كالتخطيط لنـزهة من أجل عائلتهم. إذا أُريد للأشياء أن تتم بشكلٍ صحيح فيجب أن تكون مُنجزة بواسطتهم؛ فكلّ مَن سواهم سينفِّذها على نحوٍ غير صحيح. للتغلب على مشكلة هؤلاء: نفس الخطوات المتبعة في حالة المستبدين/الطغاة.

المهاجمون

يهاجمك هؤلاء الأشخاص بعنف وأنت تعرف أنهم يسعون وراءك. معظم هذه المهاجمات تحدث في العلن بحيث يبدو أن الشخص يدافع عن جانبه في قضية ما. إنهم مصمِّمون جداً على إحراز نقاط بحيث إنهم يعترضون أي فكرة من جانبك ويهاجمونك أنت عوضاً عن المشكلة. يمكنهم أن يوقعوك في الخطأ محرِّفين ما تقوله حتى يكون له معنى آخر. إنهم يهاجمون مصداقيتك عند كل حركة وهم خصوم مرعبون. للتغلّب على مشكلة هؤلاء:

1. *إذا قاموا بمهاجمتك شخصياً، فادفعهم برفق للعودة لمناقشة المشكلة؛ وليس أنت. لا تدعهم يستفزونك لتقوم بتصريحات أو أفعال طائشة. "كنا نتناقش في...".*
2. *واجههم على انفراد إذا استمروا بمهاجمتك.*

3. *ركِّز على القيام بعملك على نحوٍ جيد، ولكن كن مهيَّأ لأن يقوم هذا الشخص بمهاجمتك مرة أخرى.*

حادّو الطبع

يُجبَر الآخرون على *المشي على البيض* عندما يكونون في محيط هؤلاء الأشخاص. فهم يبدأون جدلاً حول أي شيء وكل شيء. إنهم مشاجرون فعليون يعاملونك بأسلوب مستبد قاسٍ دكتاتوري، كما أنهم بذيئون ووقحون بعدوانية ونهمون من أجل السلطة. إنهم يحبون السيطرة ونادراً ما يفوِّضون غيرهم. نهجهم المفضَّل أن يقاطعوك في منتصف حديثك، وهم ميالون لتشويه شخصيتك - مستخدمين النعوت - بينما يمزِّقون تعليقاتك إرباً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *عندما ينفجرون على نحوٍ غير متوقع، اسألهم عن سبب غضبهم الشديد هذا. لن يتوقعوا منك هذه الإجابة وأنت غالباً ما ستتمكن من حل المشكلة إذا لم ترد الأذى بمثله.*
2. *إذا قاطعوا حديثك فقل: "لم أنتهِ من كلامي بعد. كما كنت أقول...".*
3. *إذا هاجموك في العلن فتعامل معهم فوراً وفي المكان نفسه. دافع عن نفسك مستخدماً حقائق - وليس انفعالات - لدعم جانبك من قضية ما.*
4. *إذا كنت مديرهم، فدعهم يعرفون بأن سلوكهم هذا غير مقبول، وستضطر إلى وضع إنذارٍ كتابي في ملفهم إذا استمر السلوك.*
5. *شجِّعهم على الحصول على المساعدة لمعالجة غضبهم.*

آلات حربية لدك الأسوار

بغضّ النظر عن حجم الجهد أو الثمن الذي يتطلّبه ذلك، فإن هؤلاء الناس يصرِّون على أن طريقتهم هي الطريقة الفضلى. وإذا حدث واعترض الآخرون طريقهم، يتم إيقافهم حيث هم. إنهم يجرفون الآخرين حيث يمحقون أعداءهم المُدركين ويضغطون على الآخرين لقبول أفكارهم. لا يقتنعون بالبقاء في ملعبهم، ولكنهم يغزون مكان ملكية الآخرين أيضاً ويتوقعون بأن يتم قبول أفكارهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل قدمك راسخة عندما يحاول أي شخص أن يدوس عليك. دعهم يعرفون بأنهم قد تخطوا حدودهم.*
2. *عندما يكون الخطأ خطأك ولو جزئياً، فاعترف بذلك.*
3. *حاول أن لا تتخاصم معهم، اشرح: "أنا على استعداد لأستمع إلى جانبك من المشكلة إذا كنت مستعداً للاستماع إلي. ما لم تعطني هذا الضمان، فليس هناك معنى لنقاشنا هذا".*

المتأمِّرون (المحبِّون للترؤس)

يأمر هؤلاء مَن حولهم دون أن تكون لهم السلطة لفعل ذلك. إنهم يتدخّلون حيث لا يحق لهم ذلك وقد يحسب المراقبون (المتفرجون) بأنهم مدراء وليسوا زملاء عمل. هم ينتقدون الآخرين بشدة ويغزون مكان ملكية زملائهم في العمل. ورغم أنهم عاملون جيدون، إلا أنهم لا يتحمَّلون أولئك الذين يعملون بسرعة أقل أو يستغرقون وقتاً لاتخاذ القرارات. ينفر زملاؤهم في العمل من سلوكهم المتعالي وانتقادهم المتواصل لعملهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تأكد من منحهم التقدير عندما يستحقون ذلك.*
2. *استخدم صدى الفعل لتشرح تأثير أفعالهم على الآخرين.*
3. *شجِّعهم لكي يأخذوا دورة دراسية في التواصل كي يصبحوا أقل فظاظة وأكثر لباقة في تفاعلهم مع الآخرين.*
4. *إذا كنت مديراً وحاولت عدة مرات تصحيح سلوكهم المتأمِّر ولكن دون جدوى، فاشرح لهم بأن سلوكهم هذا يجب أن يتغير أو ستبدأ باتخاذ إجراء تأديبـي.*

مراقبو الموظفين الذين لا يرحمون

ربما يشعر هؤلاء بضغط من الإدارة العليا للقيام بالمزيد فيمرِّرون هذه الضغوط إلى فريق عملهم. العديد من هؤلاء المدراء هم مدمنو عمل؛ والبعض منهم نـزاعون إلى الكمال؛ ومعظمهم يملك مستوى عالياً من الطاقة. لديهم سرعة عمل يجد الموظفون أن من المستحيل مجاراتها، وحتى أن المتدربين يُتوقع منهم أن يعملوا بالسرعة القصوى رغم أنهم لم يتم تدريبهم بعد بشكلٍ كامل. المدير مشغول جداً ليجيب على أية أسئلة وسياسته هي النقيض لسياسة الباب المفتوح. يمكنهم أن يكونوا مفوِّضين هائلين وبعضهم يجلس مستنداً إلى كرسيه ويراقب *خلية النحل* من موظفيه وهم يقومون بكل العمل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *حدِّد إن كان يتّم فعلاً إرهاقك بالعمل. تحقق من ملف عملك التوصيفي لتحدِّد مقاييس الأداء للمهام المطلوبة منك. إذا لم يكن ملف العمل التوصيفي مع مقاييس الأداء متوفراً، فاطلب واحداً لتعرف بالضبط ما هو المتوقع منك.*
2. *اعترض إذا وجدت أن مقاييس الأداء غير منطقية.*
3. *دع الرئيس يعرف عندما تخرج الأمور عن طاقتك. افعل هذا بالاحتفاظ بقوائم* ما يجب فعله مع الوقت اللازم لإنجاز كل وظيفة.

محرِّفو القوانين

يجد هؤلاء متعة بالغة في مخالفة القوانين، وتجاهل الأنظمة بغية إتمام العمل بسرعة، وإيجاد طرقٍ أسهل لإنجاز الوظائف. على سبيل المثال، إنهم يخالفون قوانين الشركة بالمجيء متأخرين باستمرار قائلين بأنهم مرضى (في الوقت الذي كانوا فيه فعلاً في ملعب الغولف) وعادة ما يتهرَّبون من مسؤولياتهم. ولكنهم مع ذلك لهم ميزاتهم لأنهم يمكن أن يبتكروا طرقاً أفضل وأسرع لإنجاز الوظائف كما أنهم يكتشفون التكرار في أنظمة العمل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *وضِّح التعليمات بشأن الكيفية التي سيتم إنجاز الوظائف بها، ولكن تأكد من* دراسة أفكارهم الموفِّرة للجهد والوقت.
2. *لخِّص العواقب في حال محاولتهم خرق القوانين.*
3. *عندما يتضمن خرقهم للقوانين تكاليف مادية - إلا إذا كان من الممكن إثبات عكس ذلك - فإن على الموظف أن يتحمّل بنفسه النفقات الإضافية.*

المستهزئون

هؤلاء أناس عديمو الإحساس غير مراعين لحقوق الآخرين ومشاعرهم بحيث ينتقصون من قدر المرء بكلمات وقحة يخفون وراءها ما يعنونه حقيقةً. يستخدم بعضهم السخرية والتهكم ليعبِّر عن انتقاده معتقداً بأنك ستتقبَّل هذا النوع من المزاح بسهولة أكثر. الكثير من إهاناتهم ومهاجماتهم الشخصية يتم في العلن بحيث يرى الآخرون بوضوح بأن رأيهم فيك وبقدراتك متدنٍ. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجتمع معهم واطلب منهم أن يشرحوا ما الذي عنوه بتعليقاتهم.*
2. *إذا كان رئيسك هو من ينتقدك في العلن فصرِّح: "لديَّ مشكلة وأريد مساعدتك في حلها. مرتان هذا الأسبوع قمت بانتقادي علناً؛ مرة أمام زملائي والأخرى أمام زبون. لقد كنت منـزعجاً جداً لدى قيامك بهذا. هل يمكنني أن أطلب منك مستقبلاً أن تنتظر حتى نكون على انفراد لتناقش معي أموراً كهذه؟"*

المستعلون

يجعلك هؤلاء تفهم بوضوح بأن رأيهم فيك متدنٍ وذلك من خلال الطريقة المتعالية التي يتعاملون فيها معك. إنهم يسألونك رأيك ومن ثم يتجاهلون أفكارك ويقاطعونك أو يغرقونك بمشاعر الإحباط عندما يرفضون اقتراحاتك. تشجِّعهم فكرتهم العالية المشوهة عن أنفسهم بأن يحطّوا ويقلِّلوا من قيمة الآخرين، بينما يعطون الانطباع بأنهم الأناس المميزون الذين منحوك الإذن لتتواجد في حضرتهم. وهم يهينون الطرف الآخر عندما يوكلون إليه مهمة ما: "هذه مهمة سهلة، حتى بام يستطيع معالجتها". للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ذكِّر نفسك بكم أنت خيِّر حقيقة.*
2. *إذا كان هذا الشخص رئيسك، فاشرح له بأنك تريد أن تقوم بعملٍ جيد ولكنك تجد من الصعب القيام بذلك بسبب سلوكه المتعالي.*
3. *إذا كان زميلاً لك، فاستخدم صدى الفعل لتحدد له كيف يؤثر سلوكه المتعالي عليك.*

المقاطعون

يقاطعك هؤلاء بوقاحة في منتصف حديثك، وهم غالباً ما يفعلون ذلك ليبدأوا الحديث في موضوعٍ جديد. كما أنهم يقاطعونك أيضاً أثناء محاولتك العمل، وشيئاً فشيئاً يقتطعون من وقتك ويمنعونك من إنجاز مهامك. إنهم يعرِّجون عليك في مكان عملك ويتوقعون منك أن تتناقش معهم فيما فعلوه في عطلة نهاية الأسبوع، وعندما يغادرون تجد أنه من الصعب عليك أن تستعيد زخمك للعمل بعد مقاطعتهم إياك. إنهم يضيعون وقتاً ثميناً في الاجتماعات بمحادثات جانبية مع الآخرين أو بطرح أسئلة لا علاقة لها بالموضوع خلال تقديم العروض. وعندما يأتي دورهم في الكلام فإنهم يميلون للتحدث على نحوٍ غير مترابط. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *إذا قاطعك أحدهم فقل: "لم أكن قد انتهيت من عبارتي قبل أن تقاطعني. كما كنت أقول...".*
2. *عندما يتحدّث على نحوٍ مفكك غير مترابط، اجعله يتوقف عن هذا بتوجيه تعليقات وأسئلة مركزة بحدة.*
3. *إذا قاموا بمقاطعتك أثناء عملك فاشرح لهم لماذا لا تستطيع أن تتم مقاطعتك في ذلك الوقت.*

4. *لا تشجِّع المقاطعين على البقاء في مكتبك وذلك بترتيب الاجتماع معهم في قاعة مجلس الإدارة، الأمر الذي يتيح لك أن تُنهي الاجتماع وفقاً لما يناسبك.*
5. *إذا كانت المقاطعة من أجل مناقشة أمورٍ شخصية، فأخبرهم بأنك ستتحدّث إليهم لاحقاً خلال استراحة الغداء أو شرب القهوة.*

المتطفلون/الفضوليون

يعمد هؤلاء إلى استراق السمع إلى محادثاتك وعادةً ما يحتاجون لمعرفة جزيئات "القيل والقال" كي يستطيعوا نقلها للآخرين. إنهم فضوليون بإفراط ويقحمون أنفسهم في أمور ليست من شأنهم. وسواء أكان ذلك في منـزلك أو مكتبك، فكل قطعة ورق تُلتقط وتُقرأ وكأنها من مراسلاتهم الخاصة. إنهم ينظرون من وراء كتفك أثناء عملك إلى الكمبيوتر، ويحشرون أنوفهم في كل صغيرة وكبيرة في حياتك. ومعظمهم لا يميِّز كم هي مهينة أفعالهم في نظر الآخرين. وبينما تُعتبر هذه الخاصية مفيدة إذا كانوا يقومون بأبحاث في موضوع معين، إلا أنه يُنظر إليها كتطفّل شديد عندما يطرحون على الغير أسئلة شخصية إلى حدٍّ كبير. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم صدى الفعل لتشرح لهم كم هو مزعج سلوكهم هذا، ليس لك فقط بل للآخرين أيضاً.*
2. *تذكّر بأنك لست مضطراً للإجابة لمجرّد أن أحدهم قد سألك سؤالاً. قل شيئاً مثل: "أفضِّل عدم التحدث بشؤون حياتي الخاصة".*
3. *لا تجعلهم يغرونك بتبادل أحاديث القيل والقال.*

بانو الإمبراطوريات

سيلجأ هؤلاء لاستخدام أي طريقة جبانة تمكِّنهم من تجاهل الآخرين وبلوغ هدفهم في الوصول إلى القمة. ليس لديهم اهتمام في ما يحرزه الآخرون من تقدم ما لم يروا ذلك على أنه تهديد لهم. سيخيفون ويرهبون ويدمرون أي شخص يدخل ما يفهمونه هم على أنه *ملكيتهم الخاصة*. عملُ الفريق هو غريب عنهم بسبب حاجتهم لتلقِّي الاهتمام و*التمتع بالسلطة العليا*. إخلاصهم الوحيد لشركة ما يرتبط بالمقام الذي يمنحهم إياه مركزهم فيها؛ وما إن يتغير هذا فإنهم ينتقلون منها. تأتي احتياجاتهم الخاصة في المقام الأول دائماً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ليكن لك حديث مع باني الإمبراطورية لتدعه يعرف بأنك لن تسمح بسلوكٍ كهذا.*
2. *تأكد بأن يكون لجميع أعضاء الفريق مساهماتهم، وأن ينالوا الفضل على الجزء الذي قاموا به من العمل.*
3. *ابدأ بإجراء تأديبـي إذا تخطَّى باني الإمبراطورية حدوده، أو قام باستغلال الآخرين، أو بدا بأنه يدوس على الآخرين (يزدريهم).*

"مشغولون جداً"

هؤلاء الأشخاص مشغولون دائماً بحيث إنه لا وقت لديهم للإجابة عن أية أسئلة أو تزويدك بما تحتاج إليه. للتغلّب على مشكلة هؤلاء:

1. *حدِّد لهم بوضوح المشاكل التي تنشأ عند حدوث هذا.*

2. *إذا كان مديرك في العمل هو الشخص المشغول على الدوام، فذكَّره بأن إحدى الوظائف الأساسية في منصبه هي أن يسهِّل عليك إعطاء صورة جيدة عنه.*
3. *إذا كان زميلاً لك، فاشرح له بأنه قد أصبح بمثابة عائق يمنعك من إنجاز عملك.*
4. *عند طلب المساعدة منهم في حل المشاكل، أعطِ على الأقل حلَّين ممكنَيْن.*
5. *إذا كان أحد أفراد هيئة الموظفين، فساعده على اختيار الأولويات بوضع نظام إشارات حمراء وبرتقالية وخضراء للمهام الموكلة إليه.*

العنيدون

لن يتزحزح هؤلاء عن آرائهم مهما كنتَ مقنعاً في جدالك، فهم على صواب وأنت على خطأ ولا شيء سيجعلهم يعتقدون بعكس ذلك. سيشكِّكون حتى بالحقائق التي تعرضها عليهم مدَّعين بأنه قد تم تحويرها. إنهم يشعرون بحاجتهم لأن يتحكموا بالأحداث وإذا خالفتهم الرأي فسيزداد عنادهم أكثر، ويتشبثون بإصرار بطريقتهم في فعل الأشياء. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *إذا كان هذا الشخص رئيسك في العمل، فاعرف من أي بيئة (خلفية اجتماعية) هو.*
2. *اطرح بديلاً لخطتهم، محدداً الحجج المؤيدة والمعارضة لفكرتك، واجعلهم يقومون بالمثل في ما يتعلّق بخطتهم.*
3. *تصرّف وكأنك تتوقع قبولاً.*
4. *إذا أصرّوا على عدم التزحزح عن رأيهم، حاول أن تحصل على أسبابهم مكتوبة.*

الدون جوان (غاوي النساء)

يثق هؤلاء ثقة تامة بأن العالم بأكمله يرى بأنهم أكثر البشر جاذبية فيه. إنهم يتباهون ويزدهون بجاذبيتهم أمام الجميع، معتقدين بأن ما يشدهم إليهم هو جمالهم ووسامتهم بدلاً من سلوكهم المغرور. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *امنحهم التقدير عندما يستحقون ذلك.*
2. *تحيَّن الفرصة لتشرح لهم كم يجد الآخرون هذه الصفة مضجرة.*
3. *اجعلهم يذكرون الأسباب التي تدفعهم إلى الظن بأنهم بتلك الجاذبية.*

المنافسون/المتحدّون

في جميع أوجه حياتهم، يتنافس هؤلاء مع كل شخص وكل شيء، محوِّلين كل موقفٍ إلى مباراة. يجب أن يفوزوا لكي يشعروا بأنهم أعلى منـزلة، وسيبذلون كل ما عندهم في سبيل تحقيق الفوز. إنهم ينشدون ويتوقعون نوعاً ما من الإعلان العام عندما يفوزون، وسيسعون للانتقام من أولئك الذين يرفضون منحه لهم. وفي حال رفض أحدهم أفكارهم، فإنهم يشعرون وكأنما قد فشلوا وأنهم قد نُبِذوا شخصياً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *مستخدماً صدى الفعل، اشرح لهم كيف يؤثر سلوكهم عليك وعلى الآخرين.*
2. *اشرح لهم كيف يمكنهم أن يتعلموا بالاستماع الفعلي لأفكار الآخرين والبناء عليها.*
3. *شجِّعهم على استخدام إبداعهم لتحسين الطرق الحاضرة لفعل الأشياء.*
4. *تأكد من الثناء عليهم عندما يكون الثناء مُستحَقاً.*

الفارضون أنفسهم

تتيح لهم أنانيتهم وطبيعتهم المستغلّة أن يستغلوا الآخرين ويفرضوا رغباتهم عليهم. يعطون وعوداً ليس في نيتهم الوفاء بها، وبوسعهم أن ينالوا جوائز الأكاديمية لبراعتهم في التمثيل، لأن لديهم القدرة على إقناع الآخرين بأنهم عاجزون ولا يمكنهم النجاة بدون مساعدة. إنهم مقنعون جداً بحيث يصعب قول لا لهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تدرَّب على قول لا إلى أن يصبح قولها آلياً بالنسبة لك.*
2. *املأ نفسك بالعزم والتصميم لتصمد أمام طلبهم مهما حاولوا التأثير عليك.*
3. *اشرح لهم كيف تؤثر أفعالهم على أولئك الذين من حولهم وبأنك ترفض أن يتم استغلالك من قِبَلهم.*

المتحاملون

يمزح هؤلاء على حساب الآخرين، بعضهم بصراحة جداً وبعضهم الآخر على نحوٍ علني. هذا التحامل يمكن أن يكون ضد أولئك الذين هم من عرق أو لون آخر؛ قد يكون شخصاً بديناً أو قبيحاً، قصيراً أو طويلاً؛ أو شخصاً يتكلم بلهجة معينة أو يرتدي ملابس غريبة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *يجب عدم تشجيع هذا النوع من النكات بمجرد أن يبدأ أحدهم : "هل سمعت تلك عن...".*
2. *استخدم عبارات مُذكِّرة مثل: "لا أحسب أني وجدت ذلك مضحكاً".*
3. *إذا لزم الأمر، اجتمع في جلسة منفردة مع المسيء.*
4. *إذا كنت مشرفهم واستمروا في هذا السلوك، اشرح بأنك ستضع إنذاراً كتابياً في ملفهم الشخصي في المرة التالية التي يتكرر فيها سلوكهم هذا.*

الملِّحون

يزعج هؤلاء الآخرين إلى حدّ الإنهاك ليحصلوا على ما يريدونه. إنهم مصممون على فعل ما يريدون؛ بأي ثمن. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم تقنية الأسطوانة العالقة. (انظر إلى نهاية هذا الفصل).*
2. *عندما لا تستطيع أن تقوم بما يريدون منك القيام به، اقترح بدائل.*
3. *إذا ألحّوا، اسألهم عن سبب إلحاحهم بهذا الشكل (هذا سلوك عدواني ولك الحق في أن تقول "لا" وتدافع عن نفسك).*

اللصوص

في هذه الحالة سنركِّز على أولئك الموظفين الذين يأخذون تجهيزات الشركة من العمل إلى البيت. يمكن أن تكون هذه أي شيء بدءاً من أقلام رصاص إلى معدات باهظة الثمن. في بعض الحالات يتم فعل ذلك للرد على الإدارة. وبعض الموظفين سيسرقون كميات أكثر بكثير مما يستطيعون استخدامه أبداً. إلى حدٍّ ما، تكون تلك طريقتهم في الاحتيال على القوانين والرد على السلطة. قد يكون لدى البعض منهم ميول سلبية/عدوانية. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل مدراء الأقسام يراقبون التجهيزات من خلال شاشات مراقبة، ودعهم يتدخَّلون إذا بدا أن هناك شيئاً ناقصاً.*

2. تأكّد من أن سياسات الشركة وكتيّبات الأنظمة توجز العقوبة في حال أخذ أحد أفراد هيئة الموظفين شيئاً من أملاك الشركة دون إذن مسبق.
3. إذا أخذ موظف غرضاً من تجهيزات الشركة من مكان العمل، فيجب أن تكون لديه وثيقة موقَّعة تمنحه الإذن بذلك. يمكن أن يستمر هذا الإذن 24 ساعة طالما أن الموظف يعمل لدى الشركة.

الملقّبون/الناعتون

عندما ينتقد هؤلاء الآخرين فإنهم يطلقون عليهم ألقاباً أو ينعتونهم بصفات مستخدمين كلمات مثل *غبي، أحمق، مجنون، سيئ*، أو *أخرق*. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. إذا كنت أنت من يتلقَّى النقد الجائر، فاطلب منهم أن يكونوا أكثر تحديداً: "ما هو بالضبط الشيء الذي أخطأت في فعله؟"
2. استخدم صدى الفعل لتشرح شعورك عندما يقومون بإطلاق لقبٍ عليك أو نعتك بصفة غير محببة.

المتحايلون السلبيون/العدوانيون

يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص خطيرين جداً. إنّ لديهم ردّ فعلٍ مرضياً في ما يتعلق بالسُلطة ولأولئك الذين يدركون بأنهم في مراكز سُلطة. إنهم يوجِّهون عدوانيتهم إلى سلوك سلبي وذلك بإبطاء جهود الآخرين وإعاقة التقدم. من الصعب جداً اكتشافهم وغالباً ما يشعر الآخرون بالإحباط عند التعامل معهم ولكنهم لا يفهمون دائماً سبب شعورهم ذاك.

معظمنا يُواجه بالقيود عندما يكبر وهي قيود طبيعية وضرورية. الأناس الذين هم بهذا الميل، كثيراً ما كان يتم التحكم بهم بشكلٍ مفرط بحيث إن الشخص يتعلّم أن يتحكّم بالآخرين دون مواجهة. إنهم يحبون شعور البهجة الذي يخلقه التمرّد فيهم، وفي بعض الأحيان لا يهمهم إن فازوا طالما يبدو أن خصمهم يخسر. يحبون أن يلعبوا ألعاب الفوز والخسارة وأن يسجلوا نقاطاً على الآخرين.

إنهم يستخدمون أعذاراً مثل: "ليس الذنب ذنبي أنّ هذا لم ينجح؛ إنه خطؤك". هم يُظهرون علامات متكررة تبيّن عجزهم؛ بحيث تبدو أبسط الأشياء فوق مستوى استيعابهم. وهم يستفزون شعوراً دفاعياً عندما يتعامل الآخرون معهم. معظم المهام يتم إنجازها متأخرة أو لا تُنجز على الإطلاق. وعندما يتم حثّهم فإنهم يصبحون جداليين. إنهم يطعنون في الظهر ونمّامون وكثيراً ما يكونون ماهرين جداً في ذلك بحيث إن الآخرين يصدِّقون أكاذيبهم.

يُظهر معظم الناس العلامات المذكورة أعلاه بين حينٍ وآخر. ومع ذلك، إذا تطوّر هذا السلوك ليصبح سلوكهم المعتاد، فإن هؤلاء النّاس هم على الأرجح سلبيون - عدوانيون ويجب على الآخرين أن يكونوا محترسين عند التعامل معهم. واجههم باستخدام الحقائق عندما "تضبطهم متلبسين". تأكد من أنهم يفهمون النتائج المترتبة على أفعالهم: "إذا حدث هذا مرة أخرى فسوف...".

بعض الأشخاص السلبيين/العدوانيين الخطيرين لديهم ميولٌ إجرامية. يهتز هؤلاء الأناس طرباً لدى تجاوزهم الحدّ في الشرب والقيادة؛ وإفلاتهم من العقاب. يستمر هذا الميل في بعضهم بالتزايد لأنهم بحاجة إلى مستويات أعلى وأعلى من الغضب والإثارة والمتعة لتُبقيهم راضين.

نوبات الغضب

نوبات غضب الراشدين هي من أجل التغلب على مشاعر الخوف والعجز والإحباط، أما بالنسبة للأطفال فهي آلية عظيمة لتحقيق التوازن. يستمر هذا السلوك الممزِّق حتى سن البلوغ إذا كانت ثورات الغضب لا تزال تؤتي بنتائجها. ولكن من ناحية ثانية، فإن نوبات الغضب هذه تنتج تأثيراً رجعياً من الغضب والمقاومة أكثر من أيٍّ من غيرها من أنواع السلوك الصعب. إن النجاح في مواجهة شخص يعاني من نوبة غضب هو بالدرجة الأولى أمرٌ يتعلّق بمساعدته في استرداد تماالكه لنفسه. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *امنحهم وقتاً ليهدأوا ويستعيدوا تماالكهم لأنفسهم.*
2. *حيث إنهم يلجأون عادة لنوبات الغضب ليسترعوا الانتباه، فامنحهم العكس بقولك: "أرى أنك غاضب جداً بشأن هذا، سأعطيك فرصة لتهدأ، ومن ثم يمكننا مناقشة الأمر بشكلٍ عقلاني". ثم ابتعد عنهم.*
3. *إذا استمروا بهذا السلوك فاشرح لهم بأن سلوكهم غير مقبول، وبأنك لن تتكلم معهم إلى أن يهدأوا.*
4. *شجِّعهم ليحصلوا على مساعدة لمعالجة غضبهم.*

المرهبون

يستخدم هؤلاء طرقاً مخفية لتهديد، وإجبار، وأذية، وإحراج الآخرين في حال عدم حصولهم على ما يريدون. يشعر بقية الموظفين بالعجز عندما يكون مديرهم مُرهباً. إنهم معروفون بطعنهم الآخرين في الظهر، ولهذا ابقَ محترساً دائماً ومستعداً لهجومٍ من قِبَلهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *هيئ نفسك نفسياً لمجابهتك التالية.*
2. *تدرَّب على الكيفية التي سيكون عليها رد فعلك في المرة التالية التي سيحاولون إرهابك فيها.*
3. *ابتعد عنهم شارحاً لهم بأن أساليبهم لن تنجح معك بعد الآن.*
4. *إذا كان المُرهب رئيسك، فعزِّز موقفك بالتكلّم مع أحدٍ في دائرة الموارد البشرية، كوسيطٍ مثلاً أو مدير علاقات الموظفين. وكحلٍّ أخير، الجأ إلى من هو أعلى من رئيسك، أي إلى مديره. تأكد من أن تأتي بحقائق وليس بافتراضات وتلميحات. على سبيل المثال، "يوم الاثنين، قال رئيسي... ويوم الثلاثاء قام بـ...".*
5. *إذا امتنعت الإدارة العليا عن المساعدة، فاكتب رسالة استقالة ذاكراً فيها بالتفصيل أسباب استقالتك، ومن ثم قدِّم شكوى مضايقة متواصلة ضد رئيسك والشركة.*

قنابل موقوتة

يهاجم هذا النوع من الأفراد الشخص نفسه وليس أفكاره، وهم كثيراً ما يستخدمون النعوت في ذلك ليشيروا بهذا إلى أن خصمهم مغفل أو غبي أو عرضة للخطأ. إذا لم يتفق الآخرون مع آرائهم، فهم يعتقدون بأنه قد تم

انتقادهم على المستوى الشخصي ولهذا فإن هجومهم يكون عنيفاً. ليس لديهم خوف أو وخز ضمير من مهاجمة الآخرين علناً ويحبون أن يظهروا بمظهر المنتصر. ومع ذلك، فحيث إن معظم المراقبين (المتفرِّجين) كانوا في يومٍ ما الطرف المتلقِّي لأفعال هؤلاء الأشخاص فإنهم نادراً ما ينخدعون. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *استخدم حقائق للدفاع عن أفكارك بدلاً من السماح لهم باستفزازك لتقوم بتصريحات متهوِّرة، أو تبالغ برد فعلك، أو يكون رد فعلك انفعالياً. تذكَّر بأن تحافظ على برودة أعصابك.*
2. *واجههم على انفراد محذِّراً إياهم بأنهم إذا استمروا في التقليل من شأنك علناً فسيضطروك إلى ردّ الأذى بمثله.*
3. *شجِّعهم على التسجّل في دورةٍ تدريبية لإدارة الغضب.*

الساديون (المتلذِّذون بإيلام الآخرين)

يستمتع هؤلاء بالإشارة إلى كل زلّة أو خطأ ترتكبه، بحيث يعطون الأخطاء الصغيرة أهمية أكثر مما تستحق. إنهم يشعرون بنفوذهم الأقصى عندما يجعلون الآخرين يشعرون بأنهم أقل مرتبة، كما أنهم يحبون أن ينتقدوك أمام الآخرين، وكلما كان الجمهور أكبر، كلما كان أفضل. لديهم مسحة دنيئة انتقامية في شخصيتهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *واجه السادي ودعْه يعرف بأنك لن تقبل بسلوكه المتحايل.*
2. *استخدم صدى الفعل لتدعهم يعرفون كيف يؤثر سلوكهم عليك وعلى الآخرين.*
3. *إذا كان هذا الشخص رئيسك في العمل وتمادى في سلوكه السيئ، فتكلَّم أولاً مع الإدارة العليا. وإذا لم يتحركوا لمنع هذا السلوك فاكتب رسالة استقالة ذاكراً فيها أسباب استقالتك بالتفصيل ومن ثم قدِّم شكوى مضايقة متواصلة ضد رئيسك والشركة.*

المنتقمون

يأخذ هؤلاء الناس كلَّ شيء على أنه موجَّهٌ لهم شخصياً، ويتأكدون من أن الآخرين سيدفعون الثمن لأي إساءة بدرت منهم وفقاً لاعتقادهم. إنهم يمتعضون بعمق من الطريقة التي أُسيء إليهم فيها، ويشعرون بأنه قد تم خداعهم أو تجاهلهم. يمكن أن تستمر ضغينتهم لسنوات مضيِّعين وقتاً قيِّماً وطاقة ثمينة. بعضهم لا يسامح الآخرين أبداً، وربما لا يزال يخطط للانتقام ضد أعدائه وهو على فراش الموت. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تذكَّر بأن الشخص الآخر تكون له سيطرة على حياتك طالما أنت تبدِّد وقتك*
2. إذا لم يكن بإمكانك فعل شيء حول المشكلة في الحال، فدعها وانسَها. القول المأثور *"ما يأتي يذهب" هو صحيح في هذه الحالة.*
3. *تأكد من أن المذكور أعلاه سيحدث. فقط انتظر وراقبه وهو يحدث دون أي تبديد للطاقة من جانبك. اعلم أنهم وبطريقة ما سيدفعون الثمن لإساءتهم دون أن تضطر لفعل أي شيء.*
4. *إذا لم تستطع أن تتخلص من رغبتك في الانتقام، فاخضع لدورة تدريبية في إدارة الغضب.*

المتعصِّبون (المتحمِّسون)

هؤلاء أناس متطرِّفون لديهم نظرة متحيِّزة لما هو صواب وخطأ. إنهم يُلزمون أنفسهم بتحمّس دون أن يزنوا جميع الحقائق. هم أناس متأمِّرون

متغطرسون يدَعون تحيّزهم يلقي بظله على حسِّهم المنطقي. إنهم يرون مشكلة فيخفضون رؤوسهم ويشرعون في حلها دون أن يزنوا النتائج المترتبة على حلّهم. يمكنهم أن يقعوا من أعلى جرف لأنهم أخفقوا في أن يبصروا ما الذي سيحدث بعد حل المشكلة. عادة ما تسبِّب حلولهم المزيد من المشاكل والتي يمكن أن تكون لها آثار خطيرة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *قبل البدء في المشاريع، اطلب منهم تفاصيل خطتهم والتي تتضمن جميع الخطوات والمراحل، وأن يحددوا ما يتوقعون إنجازه.*
2. *ألِحّ عليهم من أجل التفاصيل مثل مقارنة أفكارهم بعضها ببعض (الحجج المؤيدة والمعارضة لكل فكرة).*

الطاعنون في الظهر

هؤلاء أناس ذوو وجهين يطعنونك في الظهر في الوقت الذي يتصرفون فيه بودٍّ أمامك. الكثير من فِعلهم يتم وراء ظهرك ودون علمك، وإذا حدث وائتمنتهم على معلومات سرية فإنهم يخونون ثقتك؛ وهم يفعلون ذلك لكي تكون لهم السيطرة عليك، فيتقدمون في الحياة. عندما يعلم الآخرون بشأن سلوكهم التعسّفي، فقد يصبحون أناساً في منتهى الوحدة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *توقَّع منهم أن يستخدموا هذا السلوك، وكن مستعداً لأفعالهم.*
2. *واجههم عندما تضبطهم متلبِّسين بفعلهم.*
3. *احمِ ظهرك ولا تناقش معهم أموراً لا تريد أن يتم تناقلها.*

المتعاملون منعدمو الضمير

هؤلاء الناس الماكرون الخبيثون يحاولون مناورة الآخرين بأي طريقة ممكنة. إنهم أذكياء لأنهم لا يظهرون عدوانيتهم صراحة، والبعض منهم يبدأ مشكلة لكي يستطيع جني الفائدة المتأتية من التزويد بحلٍّ لها. هم يتحايلون على الآخرين من خلال وسائل دنيئة ويجعلونهم يقومون بأشياء لا نية لديهم بفعلها. الكثير منهم جذّاب جسدياً ويستغل جاذبيته ليتصرف بحرية وعدوانية وانعدام ضمير لتحقيق أهدافه. للتغلب على مشكلة هؤلاء: استخدم نفس التقنية المستخدمة في حالة الطاعنين في الظهر.

يكيدون لك لتفشل

يُعطي هؤلاء الناس وعوداً ولكنهم نادراً ما يفون بها تاركين الطرف الآخر ليتحمل المسؤولية كاملة. إنهم معيقو العمل (عنق الزجاجة) في الشركة الذين يحتفظون بمعلومات مهمة أنت بحاجة إليها لإكمال الوظائف المُسندة إليك. وهم لا يفعلون ذلك، ويماطلون في تزويدك بها لأنهم يعلمون مدى دورها الحاسم في نجاحك أو فشلك. إنهم يريدونك أن تفشل وعادة ما يكون الكثير منهم في منافسة مباشرة معك للفوز بترقية ما وسيفعلون أي شيء ليروا بأنهم هم وليس أنت من سيحصل على الترقية. أنت نادراً ما ترى غدرهم إلا

بعد قيامهم بالفعل. يمكن أن يكون هجومهم أكثر خطراً من الطاعن بالظهر لأنك من الصعب أن تراه في الوقت المناسب لتدافع عن نفسك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل كل شيء مكتوباً عند التعامل مع هؤلاء الأشخاص.*
2. *دعهم يعرفون بأنك مستعدٌ لهم. حدِّد لهم - مستعيناً بالحقائق - كيف أثَّر سلوكهم على نتيجة وظيفة ما أو مشروع.*
3. *بصرف النظر عن مدى جاذبيتهم، ابقَ محترساً واحمِ ظهرك!*

المحرِّضون

هؤلاء مهيِّجون فعليون؛ خبراء في تحوير الحقيقة واستفزاز الآخرين. إنهم يُلقون بتعليقات بغيضة تستحث صداماً يؤدي إلى مشاكل معنوية. بعضهم لديه مؤهلات أعلى مما تتطلبه وظائفهم ويثيرون المشاكل انطلاقاً من الضجر وحده. وهم الأشخاص الذين يحرّضون على أفعال موحدة ضد الإدارة؛ وهم من يساعد الآخرين على تقديم تهم جائرة بالصرف؛ ومن يشاجر عندما لا يحصل أحدهم على الترقية التي كان يتوقعها. إنهم يثيرون الاضطراب ويفعلون أي شيء لخلق المشاكل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعلهم دائماً مشغولين. استغل طاقتهم العالية في أعمال إنتاجية.*
2. *أنذرهم بشأن سلوكهم غير المقبول، شارحاً العواقب في حال استمروا به.*
3. *بالنسبة لأولئك الذين لديهم مؤهلات أعلى مما تتطلبه وظيفتهم: اشرح لهم بأنهم ما لم يحسِّنوا من أدائهم في مركزهم الحالي، فلن يتم أخذهم بعين الاعتبار عند الترقية.*

المتآمرون

يُعطي رؤساء العمل المتآمرون مجموعة شفهية من التعليمات حول الطريقة التي يريدون منك أن تنجز بها وظيفة ما، ومن ثم يلومونك إذا أخفقتْ. يمكنهم أن يغيِّروا الطريقة التي يريدون بها إنجاز وظيفة ما ثلاث أو أربع مرات بحيث إنها إذا فشلت يمكنهم أن يتذمروا لأنك لم تقم بما أرادوا منك القيام به. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *احصل منهم على تعليمات مكتوبة. إذا تم إعطاؤها شفهياً، فقم بأخذ ملاحظات ومن ثم أكِّد بأن تلك هي الطريقة التي يريدون بها إنجاز الوظيفة.*
2. *اجعل كل شيء مكتوباً. استخدم مذكرات تحتوي على قسم من الجواب لكي تحتفظ بجزئي المعلومة معاً.*
3. *تأكّد من أن لديك وصفاً دقيقاً محدَّثاً للعمل مع مقاييس للأداء لكي تعرف بوضوح ما المتوقع منك.*

المتمرِّدون

هؤلاء الموظفون المتمرِّدون يقاومون بشدة الأشخاص الذين هم في موقع سُلطة، ويعارضون جميع التغييرات في السياسات والأنظمة الموجودة. هم يصرِّون على إنجاز الوظائف بطريقتهم الخاصة. إذا تغيّرت الأنظمة فإنهم يقاومون ويتحدون الطريقة الجديدة بجزم. وحتى بعد أن يتم إكراههم على استخدام النظام الجديد فإنهم سيعودون ببطء وتأكيد لفعل الأشياء بطريقتهم

الخاصة. إذا كانوا موظفين جدد، فإنهم يحاولون إقناع الإدارة بأن طريقتهم هي الأفضل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تحقّق من موقفك الشخصي لتحدِّد إن كانت طريقتك أفضل بالفعل.*
2. *دع المتمرِّد يفصح عن شكواه.*
3. *ضع إرشادات مستخدماً وصفاً مفصلاً محدَّثاً للعمل مع مقاييس للأداء.*
4. *قرِّر كيف ستتعامل مع الموظف في حال عاد إلى التمرُّد مرة أخرى.*

المختالون

شخصية هؤلاء مشابهة لشخصية *الدون جوان*. يتوقع هؤلاء الأفراد المزاجيون ذوو الأهواء المتقلبة المتطلبون ونافدو الصبر معاملةً خاصة من الغير. لديهم تقدير كبير لمواهبهم وقدراتهم ويحاولون التحايل على الآخرين ليدفعوهم للاعتقاد بأنه لا يمكن الاستغناء عنهم. من المرجح أنهم قد دُلِّلوا وهم أطفال وتعلّموا كيف يحصلون على ما يريدونه في الحياة. هم مصِّرون وحذرون وميالون لإعطاء إنذارات. وكزبون أو عميل يمكنهم أن يجروا الشركة إلى الالتهاء بهم بما يتوقعونه من معاملة خاصة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *إذا كان المختال موظفاً، تعلّم أن تقول لا عند الضرورة.*
2. *استخدم صدى الفعل لتشرح كيف يشعر الآخرون بالضرورة لدى استخدامهم لسلوك كهذا.*
3. *توقّع منهم أن يفوا بالتزاماتهم، دون أن ينالوا معاملة خاصة.*
4. *إذا كان المختال زبوناً، فأعطِه ما يستحقه فقط، وقل لا عندما يتطلب الأمر ذلك.*

سارقو الأفكار

هؤلاء أفراد مستغلِّون يسرقون أفكار الآخرين وينالون الثناء عليها. هم يتعلّمون منك بخدعة أنهم أصدقاؤك إلى أن يحصلوا على المعلومات التي ينشدونها؛ ومن ثم لا تسمع عنهم مجدداً إلى أن تكتشف بأنهم قد سرقوا أفكارك، وبأنهم ينالون الفضل عليها. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *كن حذراً. لا تكشف عن أي شيء تظن بأنهم سيستخدمونه لمصلحتهم الخاصة أو ضدك.*
2. *تجنّب الأحاديث الصغيرة عند المحادثة مع سارقي الأفكار.*
3. *دوِّن أفكارك على الورق، وتأكد بأن شخصاً مسؤولاً يعرف الأفكار الجديدة التي تقوم بأبحاث عنها.*

حساسون بإفراط

هؤلاء يجعلون الآخرين "يمشون على البيض" لأنهم لا يعرفون أبداً متى يمكن أن يستاء هؤلاء الأشخاص أو يثوروا. هم حساسون إلى حدٍّ استثنائي ويأخذون كل تعليق انتقادي على أنه هجوم عليهم شخصياً. العديد منهم يلجأ لنوبات الغضب ليُسمع صوته للآخرين. إنهم يعانون من تقدير منخفضٍ جداً للذات، ومعرَّضون للشعور بالأذى عند أدنى تلميح بعدم الاستحسان من غيرهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ساعدهم على بناء الثقة بالنفس.*
2. *ساعدهم على أن يميِّزوا متى يكون ردّ فعلهم مبالغاً فيه.*

3. *اقترح أن يتلقوا استشارة في إدارة الغضب ودورة تدريبية في إثبات الشخصية.*

اللاأخلاقيون

بغضّ النظر عن الثمن، سواء أكان أخلاقياً أو غير ذلك، فإنهم يجب أن يحصلوا على ما يريدون. إنهم يغشون في ضريبة الدخل، ويشترون أجهزة كشف رادار، ويستخدمون مستقبلات تلفزيونية غير قانونية وهكذا. هم ينالون تهمة بسبب غشهم للآخرين والإفلات بفعلتهم، ويقضون الكثير من وقتهم في المحكمة يتنازعون في معارك قانونية. يفقد الكثير من خصومهم الأمل في النيل منهم بسبب ما يتطلبه إحضارهم للعدالة من وقتٍ وجهد؛ وهو ما يدفع بهذا النوع من الأشخاص إلى القيام بفعلهم مرة أخرى. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *دعهم يطلّعون على نظام القواعد الأخلاقية لشركتك.*
2. *أشِر إلى ما ستكون عليه العواقب إذا كرّروا خطأهم.*
3. *إذا خرقوا القانون، فأصِّر على أن يقوموا بتعويض.*
4. *إذا كان الخرق خطيراً بما يكفي، وجّه لهم تهماً جنائية، وقم بإنهاء عمل الموظف فوراً.*

متحايلون آخرون

لا ينطبق هذا النوع من الناس حقيقةً على أيٍّ من الفئات الأخرى، حيث يمكن أن تتغيَّر شخصياتهم عندما يتحوّلون من أفرادٍ صريحين إلى أفرادٍ يتحايلون بالدرجة الأولى في الظروف التي لا يشعرون بأنهم يملكون السيطرة فيها. لقد انطبقت شخصياتنا جميعنا على هذه الفئات بين وقتٍ وآخر ولكن كنا لا نـزال نستخدم التحايل.

المسوِّفون (المماطلون)

لدى هؤلاء الناس أعذارهم دوماً في ما يتعلق بعدم إنجاز عملٍ ما. إنهم يقولون: "سأقوم به غداً"، وهو ما يمكن أن يتم أو لا يتم. يمكن أن يعرف المرء أن التسويف قد أصبح مشكلة إذا كان لديه شيء هام عليه إنجازه، وليس لديه الوقت الكافي لينجزه فيه، ولكنه يجد نفسه يبحث عن أشياء أخرى ليقوم بها بدلاً منه. أو عندما يضع مواعيد أخيرة ولا يلتزم بها؛ أو عندما يؤجِّل باستمرار اتخاذ القرارات الهامة، أو عندما يعمل بشكلٍ مسعور في الدقيقة الأخيرة لإنهاء وظائف حاسمة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم على إنجاز المهام المقيتة أولاً.*
2. *احشر ذلك النوع من الأنشطة المقيتة في الجزء الأعلى طاقة من يومهم.*
3. *ساعدهم على وضع مواعيد أخيرة والالتزام بها.*
4. *تأكد من تلخيص العواقب في حال استمرت ممارستهم هذه في المستقبل.*

دائماً متأخرون

يتأخر هؤلاء دوماً عن الوقائع التي لا يريدون حضورها، أو يكونون غير مستعدين عندما يكون غيرهم كذلك. إنهم يحدثون فوضى في الاجتماعات

والمناسبات الاجتماعية والاحتفالات وغالباً ما يفتقرون إلى مراعاة أوقات الآخرين الثمينة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اشرح لهم بوضوح كم هو مزعج سلوكهم هذا لك وللآخرين؛ وأنّ هذا السلوك يعني بأن أوقات الآخرين لا قيمة لها وأن وقتهم فقط هو المهم.*
2. *ساعدهم على تعيين الحالات التي أدّى فيها هذا التأخر إلى نتائج خطيرة.*

دائماً بطيئون

من المؤكد أن تقريرهم جاهز، ولكن إنجازه استغرق منهم وقتاً طويلاً جداً بحيث شعر رئيسهم بأنه كان من الأفضل لو أنه قام به بدلاً عنهم. هؤلاء أناس ذوو طاقة منخفضة يبدون وكأنهم ينفقون وقتهم عادةً في أعمالٍ لا يحبونها؛ لا يعيشون اللحظة وإنما يتواجدون فيها. يمكنهم أن يدفعوا غيرهم من الأناس الأكثر تنظيماً إلى الالتهاء وذلك عندما يتأخرون عن العمل والاجتماعات والمواعيد. قد يشعرون بالتقلقل فيما يتعلّق بقدراتهم، ويحاولون إحباط النتائج بقدومهم متأخرين. إنهم يتلكأون ويتسكعون مضيعين أوقاتهم في أمور تافهة. وهم على قدر كبير من التردد لأنهم لا يستطيعون الوصول إلى قرار. يخبرون أنفسهم بأنه من الأفضل أن يجمعوا كل الحقائق ويستمعوا إلى الجميع قبل أن يبدأوا. أو قد ينتقلون من مهمة إلى أخرى دون أن ينجزوا شيئاً أبداً. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تأكد من حصولهم على وصفٍ للعمل يحدِّد بوضوح أين تقع مسؤوليتهم فيه.*
2. *لا تتستَّر على المتواني (المضيِّع وقته سدى). اشرح له كيف تشعر عندما يُبقيك منتظراً.*
3. *علِّم المتوانين كيف يكونون دقيقين في مواعيدهم.*
4. *إذا كنت ستلتقي بهم للغداء، فانتظرهم عشر دقائق ومن ثم اطلب الغداء.*
5. *إذا كنت ستُقلُّهم معك، انتظر خمس دقائق، وإذا لم يكونوا جاهزين فاذهب بدونهم.*

المقصِّرون/المهملون

ينجز هؤلاء العمل بصورةٍ رديئة جداً بحيث إن أحداً آخر يجب أن يعيد بذل الجهد مرة أخرى، وهو ما يستغرق عادة وقتاً أكثر مما لو أنه قام به أساساً. إنهم لا يهتمون بأن تقصيرهم قد يؤثِّر على الآخرين. هؤلاء الأناس قادرون على القيام بالعمل، ولكنهم ولسبب ما لا يريدون تأديته. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *أظهر الاهتمام بشأنهم كأفراد، مستخدماً صدى الفعل لتشرح لهم كيف تؤدي أفعالهم إلى إضعاف إنتاجية عملهم.*
2. *إذا كنت تعمل في فريق معهم، فتأكد من أن تصرِّح بوضوح بأنهم مسؤولون عن جزئهم من المهمة المطلوب إنجازها.*
3. *لا تتستر عليهم عندما يخفقون في الأداء.*

كثيرو النسيان أو المستخفُّون بالأشياء

التعليق المعتاد لهؤلاء هو: "لقد نسيت". إنهم يتوقعون من الآخرين أن يذكروهم بالأشياء المطلوب منهم القيام بها، وبالمواعيد الأخيرة المحددة،

وبالمسؤول عن كل مشروع. "أوه، حسبت أنك كنت تهتم بذلك!" للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل جميع المعلومات المتعلّقة بالمهام مكتوبة.*
2. *عندما يعدون بفعل شيء في الاجتماعات، فاختم الاجتماع بأن يؤكد كل مشارك على ما يجب عليه القيام به قبل الاجتماع التالي. بهذه الطريقة لا يستطيع أعضاء الاجتماع أن يقولوا بأنهم لم يكونوا مسؤولين عن جزئهم من العمل.*

المندفعون

عندما يعالج هؤلاء مشكلة ما، فإنهم يتصرفون أولاً ويفكرون لاحقاً. وبعد أن يكونوا قد قطعوا شوطاً طويلاً في حل المشكلة فإنهم يتوقفون لفهم الأشياء، وهي اللحظة التي يدركون فيها بأنهم كانوا يعالجون المشكلة الخطأ، ويضيعون وقتاً كبيراً وجهداً في الرجوع من حيث أتوا. يرى المراقبون لأفعالهم دوامة من الحركة، ولكنهم غير واثقين ما الذي يحاول هؤلاء فعله، وبالتالي فهم غير قادرين على إيقاف نشاطهم أو توجيههم باتجاه الحل الصحيح. عادة ما يخفق حلّهم للمشكلة وهو ما يمكن أن يؤدي إلى مضاعفة المشكلة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اطلب منهم خطة مكتوبة.*
2. *شجِّعهم على وضع جدولٍ مفصَّل، خطوة بخطوة، للطريقة التي سينجزون فيها كل مهمة مُسندة إليهم.*
3. *اطلب منهم أن يحددوا العقبات التي يمكن أن تواجههم.*
4. *تأكد من أن لديهم كل المعلومات المطلوبة قبل اتخاذ قراراتهم.*

العشائريون

ينشد هؤلاء الدعم في أعداد كبيرة. إنهم يجدون القوّة عن طريق التجمّع معاً في زمرة. ليس هؤلاء مجرّد أصدقاء أو زملاء عمل تجمعهم صفات مشتركة، ولكنهم عاملون يتحدون معاً ليسبِّبوا المشاكل ويعارضوا السلطة بشدة. لديهم قائدٌ يقوم باتخاذ معظم القرارات لهم والذي يتَّبعونه بشكلٍ أعمى. يمكن لأعدادهم الكبيرة أن تُربك وترعب أولئك الذين هم في موقع السلطة. للتغلب على مشكلة هؤلاء (لرؤساء العمل):

1. *ابذل كل ما في وسعك لتستميل القائد إلى جانبك وذلك بأن تشرح الفوائد التي يجنونها عندما يعملون معك بدلاً من العمل ضدك.*
2. *فكِّك الزُمر المهدِّدة بنقل المسيئين إلى أمكنة عمل جديدة، وبعدم تشجيع النشاطات الجماعية.*
3. *أعطِهم مشاريع مجموعات والتي تتطلب الجهد المشترك لعدة أشخاص يعملون معاً بشكلٍ جيد.*

النزاعون إلى الكمال (المثاليون)

يشعر هؤلاء الناس بأن كل شيء مهما كان تافهاً يجب أن يتم إنجازه على نحوٍ مثالي. إنهم قلقون ويتوقعون الكثير من أنفسهم ويستمرون بصقل عملهم حتى يكون موافقاً لتوقعاتهم العالية بإفراط. وهم يستمرون بإرجاء إنهاء

المهام الموكلة إليهم، وكلما ازداد قلقهم كلما كان إنتاجهم أقل. إذا كان هؤلاء رؤساء عمل، فمن المؤسف أن البعض منهم يتوقع نفس السلوك المثالي من هيئة الموظفين لديه. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *باستخدام صدى الفعل، ساعد المثاليين على التعامل مع الواقع.*
2. *طمئنهم بأنّه ليس كل شيء يجب أن يكون مثالياً.*
3. *ساعدهم في إدارة الوقت.*

المهذارون (الثرثارون)

يستمر هؤلاء بالثرثرة مضيِّعين الوقت الثمين للجميع. هم نادراً ما يصرفون وقتاً ليفكِّروا قبل أن يتكلّموا، ولهذا فإن أحاديثهم تقفز من موضوع إلى آخر تاركين المستمع إليهم إما في عالم آخر أو يتساءل عن الغاية من حديثهم؟ إنهم يسردون أموراً تافهة وقصصاً لا معنى لها ولا أهمية لها بالنسبة لك أو للآخرين. ولأن الناس يبتعدون عنهم فإنهم يمكن أن يصبحوا أناساً وحيدين دون أن يدركوا بأن ثرثرتهم هي التي تجعل الآخرين يتجنبون صحبتهم. وهم يريدون كثيراً أن ينالوا إعجابك ويفترضون بأنك تريد أن تشاركهم جميع اهتماماتهم وتجاربهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اجعل الشخص يحضِّر لمناقشتك بكتابة أفكاره على ورقة.*
2. *خلال محادثتك معهم، استخدم إعادة السبك لتؤكد على معلوماتهم الوثيقة الصلة بالموضوع.*
3. *إذا لم يستجيبوا لصدى الفعل بشأن سلوكهم، فذكِّرهم بلباقة بأن تقول لهم: "نحن نخرج عن الموضوع. كنا نناقش...".*

الاجتماعيون (محبِّو الاختلاط بالآخرين)

لدى هؤلاء حاجة قوية لإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين، ويفضِّلون القيام بزيارات شخصية أو إجراء مكالمات هاتفية بدلاً من إنجاز أعمالهم. يكون هؤلاء في جوِّهم الملائم في حفلات الكوكتيل ويمثِّلون حلقات وصل رائعة بين الحاضرين. إن لديهم مشكلة في التركيز على العمل ويعطون الانطباع بأن الحياة ضائعة ما لم يحصلوا فيها على المرح. وهم ودودون وأنيسون جداً وهو ما يجعلهم في غاية الفرح إذا طلبت منهم أن يخططوا لشؤون المكتب الاجتماعية. ومع ذلك فهم سيسوِّفون ويقاطعون عمل الآخرين بدلاً من أن ينكبوا على القيام بأعمالهم بنشاط. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تأكد من أن لديهم وصفاً دقيقاً ومحدَّثاً للعمل مع مقاييس للأداء لكي يعرفوا* بالضبط ما المتوقّع منهم.
2. *احرص على عدم تشجيع التنقل بين المكاتب وصرف أموال الشركة على أمورٍ لا علاقة لها بالعمل. كن يقظاً وصحِّح مثل هذا السلوك في حال حدوثه.*
3. ابدأ بإجراء تأديبـي إذا استمر سلوكهم.

المعيقون (عنق الزجاجة)

هؤلاء يتوانون ويضيِّعون الوقت سدى بينما تنتظر أنت عملهم كي تستطيع إنجاز عملك. إنهم يرجئون طلب المساعدة التي يحتاجون إليها، وبالتالي

يؤخرِّون عمل الجميع. تحدث إعاقة العمل عندما يخفق الأشخاص في الشروع بعمل أساسي، سواء أكان ذلك بسبب التردد في اتخاذ قرار، أو الكسل، أو الخطأ في تحديد الأولويات، أو العناد، أو الإفراط في العمل، أو بكل بساطة لأنهم يسوِّفون. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. تأكد من أنهم يعرفون أنواع المشاكل الحادثة نتيجة توانيهم عن العمل.
2. امنحهم وقتاً كافياً لإنجاز العمل قبل المواعيد الأخيرة.
3. إذا استمر توانيهم، توجّه إلى السلطة الأعلى، أو ابدأ بإجراءات تأديبية إذا *كنت المشرف عليهم*.

المبغضون عملهم (مراقبو الوقت)

تعال إلى الشركة عند الساعة الخامسة (وقت انتهاء الدوام) وستجدهم قد غادروا. إنهم يرفضون مهاماً جديدة بقولهم: "ليس هذا في الملف التوصيفي لعملي". إنهم يتهرَّبون من أداء الواجب ويختلقون أي عذر كي لا يعملوا أو يحضروا الاجتماعات. الكثير منهم يكره عمله ولديه القدرة على أن يقوم بعمل أكثر تعقيداً ولكنه لا يقوم بالخطوات اللازمة لتخفيف الوضع. هم كثيراً ما يسيئون إلى شركتهم ومنتجاتها بالكلام ويخبرون الجميع عن مدى بغضهم لعملهم. ينتظرون بفارغ الصبر أن ينتهي يوم عملهم كي يلعبوا البولنغ أو الغولف أو يقوموا بأي شيء آخر يؤدي إلى تحفيزهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اشرح لهم تأثير أفعالهم على فُرَصهم في الترقية.*
2. *اقترح بأن يحصلوا على استشارة مهنية ليحددوا نوع العمل الذي يجب أن يقوموا به.*
3. *إذا قرروا البقاء، فأوجد لهم المزيد من التحدي والإثارة والزهو في عملهم.*

الانطوائيون

هؤلاء متوحدون ومنعزلون ومتحفِّظون ولا يبدون اهتماماً بالآخرين. يمكنهم أن يظهروا بمظهرٍ باردٍ ولامبالٍ، معطين انطباعاً بالقول: "أريد أن أكون وحدي". يستخدم البعض هذا الأسلوب عمداً ليحاول إرهابك ولكن معظمهم لا يفعل ذلك ليثيرك أو يقهرك. هم ليسوا مهتمين بشأنك؛ هم فقط أناس متحفظون غير متعاطفين. يجد هؤلاء راحة أكثر بالعمل منفردين، ويُثارون إذا أُجبروا على العمل عن كثب مع الآخرين. معظمهم موجَّه جداً للاهتمام بالتفاصيل، وليس موجَّهاً للاهتمام بالناس. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تذكَّر بأن هذه مشكلتهم وليست مشكلتك. هم عادة لا يقصدون الإساءة.*
2. *إذا كنت رئيسهم في العمل، فتأكَّد من حصولهم على عملٍ يتيح لهم أن يشتغلوا منفردين.*

مدمنو العمل

يختبئ هؤلاء من مشاكلهم بإغراق أنفسهم بالعمل. قد يصبح الآخرون مدمني عمل انطلاقاً من الضرورة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *قرِّر ما إذا كانت شخصيتهم من النوع أ التي تحتاج لأن تكون مشغولة على الدوام. إذا كان الأمر كذلك، فلا تقلق؛ هذه هي الطريقة التي يحبون أن يكونوا عليها.*

2. *شجِّعهم على تفويض غيرهم للقيام ببعض الأعمال في حال كان العمل طاغياً.*
3. *شجِّعهم على تحديد الأولويات في عملهم وأن يحتفظوا بقوائم ما يجب فعله.*
4. اطلب منهم ولأسبوعٍ واحد أن يضعوا جدولاً مفصلاً بما يفعلونه في أوقاتهم *(في العمل وخارجه)، وقم بالتعديلات وفقاً لذلك.*

السلبيون

هؤلاء هم من يستخدمون باستمرار عباراتٍ مثل: "لن ينجح هذا"، أو "لا فائدة من المحاولة"، أو "لقد جرَّبنا هذا سابقاً ولم ينجح". فالكأس بالنسبة إليهم هو دائماً نصف فارغ وليس نصف مملوء. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم لكي يثقوا بصديق ويأتمنوه على أسرارهم.*
2. *ساعدهم على تغيير موقفهم.*
3. *قبل تجربة شيء جديد، شجِّعهم على طرح سؤالين: ما الذي سأجنيه؟ ما الذي سأخسره؟*
4. *اسألهم إن كانوا يحبون البقاء حول غيرهم من الأشخاص ذوي التفكير السلبي.*

الضجرون

هؤلاء يضعون أنفسهم في أخدود ويعتزمون البقاء فيه. ومع ذلك، فهم ينفقون الكثير من وقتهم وهم يتذمرون بشأن الأمور الصغيرة في الحياة التي تثير غيظهم. إنهم يحسدون الآخرين الذين يرون أنهم يتقدمون في الحياة، ولكن لا يبدو بأنهم يجدون الأدوات أو الطاقة اللازمة كي يقوموا بالمثل لأنفسهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم على كتابة أهداف حياتهم الشخصية والمهنية.*
2. *اسألهم إن كانوا يحبون عملهم. إذا كانوا لا يحبونه فاسألهم عن العمل الذي يفضِّلون القيام به.*
3. *ساعدهم على وضع أهداف والعمل على تحقيقها.*
4. *انظر إلى المنتخبين والمتذمرين والشاكين بمرارة.*

المؤمنون بالحظ

يفترض هؤلاء بأنك تملك ما تملك لأنك محظوظ، وليس بسبب أي جهد شاق من قِبَلك. وهم يقامرون ويتوقعون بأنهم إذا كانوا محظوظين بما يكفي فسيحصلون على ما يطمحون إليه في الحياة. للتغلب على مشكلة هؤلاء: نفس التقنية المتبعة في حالة الضجرين باستثناء رقم 4.

المتمتمون

لم يتعلّم هؤلاء أبداً كيف يلفظون كلماتهم بوضوح بحيث تُفهم كل كلمة بمعزلٍ عن غيرها. كل شيء يقولونه يختلط ببعضه، مما يجبر الآخرين على أن يطلبوا منهم تكرار كلامهم أو بكل بساطة سيُساء فهمهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم على أخذ دورة تدريبية في النطق أو دروساً في الصوت.*
2. *اشرح لهم كم هو مُحبط أن يضطر المرء إلى الاستماع بصعوبة لما يقولونه.*
3. *إذا كان صوتهم منخفضاً ورخيماً، فشجِّعهم على رفع صوتهم ليُسمع عن بعد.*

المبهمون

هؤلاء هم النقيض للتحليليين المنطقيين. عندما يُلّح عليهم من أجل التفاصيل، لا يكون باستطاعتهم التزويد بها. هم يتكلمون بالعموميات بدلاً من التفاصيل الخاصة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *علِّمهم كيف يقومون ببحث عن موضوع معين لكي يكونوا أكثر تحديداً في ما يتعلّق بمعلوماتهم.*
2. *اجعلهم يضعون جدولاً مفصّلاً بالخطوات التي سيتبعونها لإنجاز المهام.*
3. *اجعلهم يكتبون وصفاً لما حدث في الاجتماع الأخير، ومن ثم انتقد التقرير واطلب المزيد من التفاصيل عن البنود الموصوفة فيه.*

المتعصِّبون لأملاكهم الخاصة

هؤلاء الناس متعصِّبون بشأن ما يعتقدون أنه ضمن مكان ملكيتهم. فهم سيتشاجرون مع أي شخص يحاول أن يدخل مساحتهم المحددة أو لا يُظهر الإجلال لملكيتهم الخاصة. هذه الملكية تشمل سيارتهم، وغرفة مكتبهم، ومكتبهم نفسه، وملابسهم، وحتى أقلامهم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *أدرك بأن الشخص يشعر بأنه مهدَّد؛ وهو السبب الذي يجعله يتخذ موقفاً دفاعياً كهذا.*
2. *من المحتمل أنهم يشعرون بأنك قد غزوت الحيِّز الخاص بهم.*
3. *تملك المجتمعات المختلفة أفكاراً مختلفة في ما يتعلّق بالحيِّز الشخصي.*
4. طمئن الشخص بأنه لا نية لديك في غزو حيِّزه، واعتذر إن كنت قد فعلت *ذلك في الماضي.*

الرتيبون

ليس لدى هؤلاء الناس أبداً الكثير ليقولوه. اسألهم: "ما الجديد؟" وسيكون ردّهم حتماً: "لا شيء". إنهم يتركون الحديث للآخرين ونادراً ما يطرحون أسئلة أو يساهمون في المحادثة. ليس هؤلاء أناساً خجولين، ولكنهم أناسٌ يتهادون في حياتهم يوماً بعد يوم فاعلين الشيء نفسه في كل يوم. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ادعهم إلى حدثٍ مثير.*
2. *دعهم يشاركون في النشاطات.*
3. *اجعلهم يأخذون دورهم في تنظيم أمسية مثيرة أو نشاط لنهاية الأسبوع.*
4. *اجعلهم يشتركون في مساعدة الآخرين، الأمر الذي قد يخرجهم من قوقعتهم.*

المستغرقون في أحلام اليقظة

تنتابنا جميعاً أحلام اليقظة، ولكن البعض منا يفعل هذا بشكلٍ زائد؛ إلى الحدّ الذي يعرقل العمل أو الإنتاجية. ليس من الإنصاف دوماً أن نلقي باللائمة عليهم لاستغراقهم في أحلام اليقظة. قد تكون وظيفتهم أو حياتهم مملة جداً بحيث إنهم لا يستطيعون أن يبقوا أذهانهم مشغولة. تميل الوظائف الشبيهة بالآلة إلى إحداث فُرص للاستغراق بأحلام اليقظة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *تحقق من تصميم وديكور مكان عملهم.*
2. *انظر في تطبيق نظام عملٍ تدويري.*
3. *امنح الموظفين المزيد من المعلومات حول الكيفية التي ينجزون فيها مهامهم.*

الفوضويون

ما يبدو لك متسماً بالفوضى قد لا يكون كذلك لغيرك. هل يمكن أن تكون المشكلة فيك لأنك تنـزع إلى الكمال (مثالي)؟ أو هل هم فوضويون فعلاً؟ بالنسبة للبعض، فإن أمهاتهم كن دوماً يلتقطن الأشياء من ورائهم أو أنهم قد نشأوا في بيت تعوزه النظافة والترتيب. قد لا تزعجهم هذه الفوضى على الإطلاق، ولهذا فقد يتفاجأون عندما تشير إليهم بذلك. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *كن قدوة جيدة لهم.*
2. *أشِر إلى المشاكل التي نشأت عن فوضويتهم.*
3. *لتكن لديك قائمة مكتوبة بنشاطات عاملة التنظيف. تأكد من أن مكان عملهم يُترك نظيفاً في نهاية اليوم.*

النشيطون بإفراط

هؤلاء الشبيهون بالدوامة ينهكون غيرهم وهم يراقبون حركتهم فقط. هم نادراً ما يكونون ساكنين ويتحدّثون عن ألف شيء في الدقيقة، ويكون لديهم ضلع في عشر مسائل على الأقل في نفس الوقت. يمكن أن تنتقل طاقتهم العصبية إلى الجميع وهو ما يرفع مستوى الإجهاد لدى الكل. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *ذكِّر الشخص النشيط بإفراط أن يسترخي.*
2. *اشرح لهم كيف أن نشاطهم المتواصل يوتِّر أعصاب الجميع.*
3. *اجعلهم مشغولين دائماً. استغل طاقتهم بحكمة في نشاطات ستوجِّه طاقاتهم على نحوٍ إيجابي.*

التحليليون المنطقيون

يحلِّل هؤلاء ويدقِّقون في كل شيء في طريقهم. وخلال محادثتهم مع الغير يحتاجون لمعرفة كل التفاصيل. المحادثات السطحية هي غير موجودة بالنسبة للأناس التحليليين. قد يشعر الآخرون وكأنما يتم استجوابهم بقسوة. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *اسألهم عن سبب احتياجهم لهذا الكم الهائل من التفاصيل.*
2. *اشرح لهم كم يكون الأمر مزعجاً عندما يتوقعون من الغير الكثير جداً من المعلومات.*
3. *استثمر قدراتهم التحليلية بإعطائهم مهاماً تتطلب القيام بأبحاث.*

البخلاء

هؤلاء الناس هم تملُّكيون جداً لوقتهم ومالهم ومقتنياتهم بحيث إنهم يجدون من الصعب جداً أن يتخلوا عن أي منها. العديد منهم نشأ في بيئة (خلفية اجتماعية) لم تكن تملك الكثير من المال، وبالتالي كان عليهم أن يدبِّروا أمورهم دون استبدال شيء. وهكذا فهم يدّخرون ويحتفظون بممتلكاتهم بدلاً من مشاركتها. عادة ما يُنعتون *بالبخلاء* بسبب طبيعتهم المقتصدة بإفراط. للتغلب على مشكلة هؤلاء:

1. *شجِّعهم على عدم الوقوع في الديْن.*

2. *كن دقيقاً عند سداد الفواتير المشتركة لأنهم على الأرجح سيدفعون أقل من حصتهم.*

إذا وجدت أنك تستخدم أياً من هذه الحيل التلاعبية؛ فتوقّف وابحث في الطريقة التي يمكنك أن تتعامل فيها مع المشكلة بأسلوب مباشر أو صادق أكثر.

تجنّب الرسائل الغامضة

يحمل كلامنا وسلوكنا أحياناً أكثر من تأويل واحد. وإذا لم ندرك ذلك ونوِّضح المعنى الذي نقصده، فإن سلوكنا يمكن أن يُساء تفسيره. إليك مثالاً على هذا:

1. **نيّة المشرف:** يرغب مشرفٌ ما في أن يدع ماري (إحدى الموظفات لديه) تعرف بأنه يستحسن ويقدِّر حِمل العمل الإضافي الذي كانت تقوم به لاحقاً. يفكِّر المشرف أي من الأفعال التالية سيعبِّر بشكلٍ أفضل عن تقديره لها:

أ) منح ماري إجازة لبعض الوقت.
ب) دعوة ماري للغداء.
ج) إخبار ماري عن كيفية شعوره.
د) محاولة تخفيف عبء العمل عن ماري.

2. **تصرُّف المشرف:** يقع اختياره على (د) ويخفِّف من عبء العمل عن ماري.
3. **رد فعل ماري:** تلاحظ ماري تخفيف العبء ولكنها لا تفهم ما المقصود منه. قد يكون مشرفها:

أ) ينتقدها لأنها لم تستطع أن تتابع كما يجب بعبء العمل المفروض عليها.
ب) يحاول أن يخبرها بأنه لا يجدر بها أن تمضي وقتاً طويلاً على الهاتف.
ج) يحاول أن يساعدها.
د) مقتنعاً بأنها لا تستطيع أن تتعامل مع الأوضاع الصعبة.

4. **التأثير على ماري:** تقرّر ماري أن قصد المشرف هو (أ)، وتشعر بالألم والإحباط.
5. **ماري تحلِّل كيف يجب أن تكون رسالتها:** لن أدعه يعرف بأنه قد أذاني. هل:

أ) لا أقول له شيئاً؟
ب) أشكره؟

6. **تصرّف ماري:** تقرِّر ماري أن تشكره.
7. **التأثير على المشرف:** يعتقد بأن ماري تفهم وتقدِّر ما فعله من أجلها.

هذا مثالٌ كلاسيكي يبيِّن كيف يمكن أن يُساء فهم السلوك الغامض. نيّة المشرف كانت إيجابية وتعبِّر عن اهتمامه بالآخرين. ومع ذلك فإن التأثير على الموظفة لديه كان النقيض تماماً لما أراده. كم كان الوضع سيكون أفضل لو أنه دعم تصرّفه بالكلمات. باستخدام صدى الفعل الإيجابي كان سيتأكد من أن ماري تعرف تماماً السبب وراء تخفيفه لعبء العمل عنها.

يوضِّح المثال التالي العواقب الخطيرة أحياناً، والتي يمكن أن تنشأ عن الإخفاق في شرح سلوك غامض. كانت أعمال إحدى الشركات تسير بشكلٍ جيد رغم الوضع الاقتصادي المتردي. قرَّرت الشركة أن تنقل معداتها إلى مبنى أكبر وأكثر راحة، وقد تقرَّر إعلام الموظفين بالأخبار السارة في اجتماع خاص سيُعقد يوم الخميس عند الساعة الخامسة مساءً. بدأت المشكلة عندما جاء عاملون من شركة أخرى إلى مكتب الاستقبال صباح الاثنين وأخبروا موظفة الاستقبال بأنهم جاءوا لأخذ قياسات المكاتب، وعند سؤالهم عن السبب

شرحوا قائلين: "لأن المالكين الجدد يحتاجون إلى هذه المعلومات قبل أن ينتقلوا إلى المبنى".

بعد مراجعة مدير المكتب، أعطتهم موظفة الاستقبال الإذن بأخذ قياسات المكاتب، وبدأ شعور بغيض يتملّكها بأنها عمّا قريب ستكون عاطلة عن العمل. وفي استراحة شرب القهوة ذكرت الوضع لزميلين آخرَين واللذين بالطبع نقلا المعلومات لآخرين. وبحلول بعد ظهر الثلاثاء، وصل كلام إلى الهيئة الإدارية في الشركة بأن نصف هيئة الموظفين لديهم يقدِّمون طلبات للعمل في شركات أخرى ويحسبون بأن اجتماع الخميس سيكون من أجل إعلان إغلاق الشركة. قرَّرت الإدارة بسرعة أن تعلن الأخبار السارة يوم الثلاثاء عند الساعة الخامسة مساءً.

التعامل مع الأناس اللحوحين

في هذا العصر الذي يتم فيه تسويق البضائع عن بعد (من خلال الهاتف أو وسائل الإعلام)، صادفْنا جميعنا مندوبي مبيعات على الهاتف. على سبيل المثال، يُحتمل أنك معتاد على الآنسة اللطيفة الشابة التي تريد أن تشرح لك عن العرض الخاص المقدَّم من قِبَل شركتها لتنظيف السجاد. عندما تعرِّف عن نفسها وتسألك عن يومك، أنت تعلم على الفور أن الإعلان عن بيع شيء سيتبع ذلك. أقترح عليك أن تستخدم التقنية التالية:

الأسطوانة العالقة

"لدينا عرضٌ خاص اليوم على تنظيف السجاد".
"شكراً لاتصالك. ولكني غير مهتم بالموضوع".
"ولكن هذا العرض هو جيدٌ تماماً لهذا الأسبوع...".
"لست مهتماً".
"ما رأيك بتنظيف الأثاث في غرفة معيشتك؟"
"لست مهتماً... وداعاً". وتقفل السماعة.

قد يشعر الكثيرون بأن هذا الشخص يحاول فقط أن يكسب عيشه. وجوابي على هذا أنهم يغزون خصوصيتي. إذا أردت تنظيف السجاد فسأتصل وأطلب ذلك.

باستخدام تقنية الأسطوانة العالقة، أنت ببساطة تردِّد الشيء نفسه مرة بعد أخرى. أنت لا ترفع صوتك أو تتحفَّز للدفاع، وبرفضك للمرة الثالثة فإن البائع يفهم بأنك جدِّي.

تنجح هذه التقنية أيضاً بشكلٍ جيد في المكتب إذا كنت الشخص الذي عليه أن يردّ البائعين. لنقل بأن تعليماتك هي بأن تقبل فقط بطاقة عمل البائع

والفهرس المصوَّر (الكتالوج، أو معلومات عن مُنتجهم)، وسيتابع الموضوع شخصٌ من شركتك إذا كان المُنتج أو الخدمة المعروضة ذا فائدة.

إليك كيفية التعامل مع البائع التالي:

"أوّد رؤية مدير المكتب رجاءً".

"هل لديك موعد؟"

"لا".

"هل يمكنك أن تخبرني رجاءً عن سبب زيارتك؟"

"أود أن أشرح عن مُنتجنا لمدير مكتبكم".

"إن تعليماتي هي أن أقبل أي معلومات ستهتم بتركها. سيتصل بك مدير المكتب إذا كان مهتماً".

"إن عرضنا الخاص هو لهذا الأسبوع فقط".

"اترك المعلومات معي وسيتصل بك مدير المكتب إذا كان مهتماً".

"أنا أكيد بأنه سيرغب في رؤيتي".

"اترك المعلومات معي وسيتصل بك مدير المكتب إذا كان مهتماً [وتمد يدك من أجل المعلومات]. شكراً لك".

يمكنك أن تستخدم هذه التقنية في مواقف أخرى أيضاً. مثلاً، عندما يحاول أحدهم إقناعك بأن تقوم بشيء لا تريد أن تقوم به.

"هاري، هل يمكنك أن تقلّني بسيارتك من العمل إلى البيت الليلة؟"

"لا، لا أستطيع، آسف. أنا مشغول".

"هاري، أحتاج إليك فعلاً لتقلّني إلى البيت الليلة. كيف يمكنك أن لا تفعل؟"

"كما قلت، أنا مشغول جداً".

عندما يسألك أحدهم أن تشرح له سبب رفضك، يكون حينها يتصرف بعدوانية ويحاول أن يستغلك. أنت لست مُلزماً بأن تخبر الناس عن سبب عدم قيامك بما يريدون منك القيام به. استخدم هذه التقنية حين تريد أن تقول *لا* لشخص يحاول أن يقنعك بأن تقول *نعم*. ولا تشعر بالذنب!

4 - التعامل مع النماذج الصعبة من الزبائن

المبادئ والتقنيات العامة

بالنسبة لبعضنا، فإن أكثر الناس الذين نصادفهم صعوبةً ومدعاة للسخط هم زبائن وعملاء. عادة ما تمنع الشركات موظَّفيها من رد الأذى بمثله عند مواجهتهم لسلوك الزبائن السلبي. وكثيراً ما تكون النتيجة موظفين مُحبطين ومُجهدين.

أولئك الذين يعملون في الخطوط الأمامية ويمثِّلون شركتهم هم عُرضة لأن يفقدوا هدوء أعصابهم. وهذا صحيح بشكلٍ خاص إذا كان عليهم التعامل هاتفياً أو شخصياً مع زبائن غاضبين أو غير راضين. الزبائن الذين لديهم شكوى معينة قد يكونون نـزقين ووقحين ونافدي الصبر ولحوحين وانفعاليين أو عدوانيين، وهم عادة ما يختارون ممثلاً للشركة (ربما أنت) كمرمى لغضبهم. الطريقة التي تعالج فيها مشكلتهم ستشكِّل كل الفرق في كيفية شعور كليكما. دعونا نضع أنفسنا في مكان الزبون لدقيقة.

خدمة الزبائن

كما أنا وأنت، يقدِّر الزبائن الكياسة في الخدمة الموفَّرة لهم. أحد الأشياء التي قد ينساها الموظفون هي أن "الزبون هو دائماً في المقام الأول". يعطي بعض الموظفين الانطباع بأن الاهتمام بزبون هو عرقلة لعملهم الفعلي. هذا السلوك يشير ضمناً إلى أن الموظف يصنع معروفاً مع الزبائن بمساعدته لهم. والواقع أن احتياجات الزبون يجب أن تكون لها الأولوية على أي عملٍ آخر لدى الموظف.

من المؤسف أن الكثير من الناس موظفون في صناعة الخدمات "لأن الوظيفة كانت شاغرة". يجدر بهؤلاء الناس أن يُوظَّفوا في مكان آخر. إذا كنت تعمل في الصناعة الخدماتية فاسأل نفسك: "هل أستمتع بخدمة الناس؟" هل أرغب في أن أجعل يومهم أفضل حالاً مما كان عليه قبل ملاقاتي؟" إذا كانت الإجابة *لا*؛ فاخرج من صناعة الخدمات!

أحد الأهداف التي يجب أن تكون لدى المجتمع هو إيجاد طريقة للحياة تتيح للناس أن يخدموا الآخرين دون أن يشعروا بالخنوع أو التبعية.

قد يشعر بعض الرجال بأن خدمة الآخرين (سواء في البيت أو العمل) تحط من قدرهم أو أنها "وظيفة النساء". إنهم يعتقدون بأنهم سيخسرون رجولتهم إذا قاموا بخدمة الآخرين.

عادة ما تكشفك نبرة صوتك ولغة جسدك. هناك فرق شاسع بين أن تبدأ محادثة بكلمة "نعم؟" مقتضبة وبين أن تبتسم وأنت تقول: "صباح الخير، كيف يمكنني أن أساعدك اليوم؟" وجدتُ في مكتبٍ لأحد المتاجر التنويعية أن ستة من أصل عشرة موظفين لا يبتسمون أبداً، ويعطون الانطباع بأنهم إنما يصنعون معروفاً مع الزبائن أثناء قيامهم بخدمتهم.

ليست خدمة الزبائن مهمة فقط لأولئك الذين يعملون في المتاجر والمطاعم. كل نوع من المنظمات الموجودة في المجتمع تحتاج إلى خدمة زبائن ملائمة. لا تتوافق الوقاحة ونفاد الصبر وعدم الإحساس مع البيع الجيد المحترف. ورغم ذلك، فإن البائعين يُظهرون الكثير من هذه الصفات السلبية لمجموعة واسعة من الأسباب. إن عدم الكياسة، وعدم الاحترام، واللامبالاة، والخدمة البطيئة، والإهمال في الخدمات المقدَّمة من قِبَل الشركة، والأخطاء، والسلوك السلبي جميعها تنفِّر الزبائن وتخلِّف مشاعر سيئة. عادة ما يستجيب الزبائن للمشاعر السيئة بأن يبتعدوا عن الشركة بكل بساطة.

ينجذب الزبائن عادة إلى الأماكن التي يحصلون فيها على أكثر المشاعر إيجابية. إن الطريقة التي يتعامل فيها الموظفون مع الزبائن هي أكثر أهمية بكثير من كل أموال الشركة المُنفقة على الإعلان وبناء الصورة.

كيف يمكنك أن تحسِّن من خدمة الزبائن؟ إذا أنفقت وقتاً تفكِّر بطرقٍ يمكنك من خلالها أن تقدِّم خدمة أفضل وتجعل الزبائن أكثر سعادة، فستبلغَ النجاح أينما اشتغلت.

يملك الأعضاء الأكثر نجاحاً في منظمات الخدمات صفات مشتركة. إنهم يتعلّمون كل شيء بإمكانهم تعلمه حول منظمتهم وكيف يمكنها أن تخدم زبائنها بشكلٍ أفضل. **الموظفون حسنو الإطلاع يعرفون:**

- عمل منظمتهم.
- هيئة الموظفين الرئيسية في المنظمة.
- سبب عمل منظمتهم بالطريقة التي تعمل بها.
- الخدمات أو المُنتجات التي تقدِّمها منظمتهم.
- الأسئلة أو المشاكل الشائعة التي من المرجَّح أن تنشأ.
- كيف يمكنهم أن يساعدوا الزبائن بأقصى فاعلية ممكنة.

يتدبَّر الموظفون الناجحون أيضاً اكتشاف ما يريده الزبائن ويتوقعونه ويحتاجونه. إنهم يفعلون ذلك بطرح أسئلة والاستماع فعلياً للإجابات. وهم يستبقون أسئلة الزبون بشأن المنتج أو الخدمة التي تقدِّمها الشركة.

هل تستمع لزبائنك وتحاول بصدق أن تساعدهم؟ هل تُبقيهم على علم بما تفعله لتفي بحاجاتهم؟ هل تجعلهم يعرفون بالضبط ما يجدر بهم توقّعه؟ يقبل الناس في معظم الأحيان التقديرات الدقيقة أو الأسباب الصادقة لتأخر خدمتهم.

ربما تفكِّر بعملك على أنه ممل وروتيني، ولكنك تهين زبائنك إذا جعلتهم يشعرون بأنه لا أهمية لهم أو إذا بدوت ضجراً أثناء عملك. يتوقف الزبائن عن

الشراء أو يبدِّلون من عاداتهم الشرائية إذا لم يجعل البائعون من تجربة الشراء عملاً ساراً.

جرِّب مرة أخرى أن تضع نفسك مكان الزبون، توقَّف للحظة وفكِّر لترى إن كنت قد صادفت في الماضي المواقف التالية:

- أنت في الخامسة من عمرك وتقف منتظراً أمام بائع البوظة (الآيس كريم) تراقب الناس الأطول منك بكثير - والذين جاءوا بعدك- تتم خدمتهم قبلك.
- تذهب إلى مطعم وتجلس وتراقب الآخرين الذين تتم خدمتهم. بعض الأشخاص الذين جاءوا بعدك قد أوشكوا على إنهاء وجبتهم قبل أن يتم أخذ طلبك.
- تذهب إلى متجر تنويعي وتقف بهدوء بينما البائعون مشغولون بحديث صغير قبل أن ينتبهوا لوجودك.
- تتم تعبئة سيارتك بالوقود والتحقق من مستوى الزيت. وتكتشف لاحقاً بأن العامل قد ترك بصمات أصابع زيتية في جميع أنحاء سيارتك التي كنت قد غسلتها لتوّك.
- قمت بحجز غرفة في فندق، ولكنك تتلقّى نظرات مشككة من موظف الاستقبال الذي لا يستطيع أن يجد حجزك.
- السماء تمطر بغزارة وأنت تتصارع مع سيارة مستأجرة تم تأجيرها لك بدون حاجب ريح.
- أنت تطلب إفطاراً من خدمة الغرف عند الساعة السابعة صباحاً، ولكنك تضطر إلى الاستغناء عن وجبة الإفطار لأنه لم يتم إحضارها قبل مغادرتك إلى اجتماع الساعة الثامنة والنصف.
- أنت بحاجة للنقود ولهذا تكتب شيكاً لنفسك. أنت تقدِّمه إلى أمين الصندوق في المصرف الذي تتعامل معه دائماً. ينظر إليك أمين الصندوق بارتياب ويطلب بطاقتين إضافيتين للتعريف عن هويتك.

أنا أكيدة بأن العديد من هذه الأمثلة يهزّ وتراً فيك. يجب أن تكون الشركات أكثر إدراكاً بأن الزبون الذي تتم خدمته على نحوٍ سيئ قد لا يعود أبداً للاستفادة من خدماتهم. إن ما يثير دهشتي هو أن أرى شركات الأعمال تنفق مبالغ ضخمة من المال لاسترجاع الزبائن، والذين ما كانوا ليتركوا أصلاً لو أنهم تلقّوا خدمة أفضل وقليلاً من الكياسة. هذا هو كل ما يتوقّعه زبائنك منك أيضاً.

يحدث الضرر الفعلي عندما يندفع الزبون غاضباً من المحل. ليس فقط لأن العديد منهم لا يرجع، ولكن لأنهم يخبرون جميع أصدقائهم عن الخدمة السيئة أيضاً. إذا جاءك زبون غاضب لتساعده، فأنت تملك الفرصة المثالية لتمنع ذلك الضرر، فالكارثة الفعلية لم تحدث بعد، وإذا عالجت الوضع بشكلٍ صحيح فهي لن تحدث. تذكَّر بأنك متى ما خسرت زبوناً فإن استرجاعه هو أصعب مرتين.

هل غادرت متجراً أبداً (رغم أنك أردت أن تشتري بعض الأشياء) لمجرد أنك لم تستطع أن تحصل على الخدمة المناسبة؟ إذا عرف الزبائن بأنهم سيحصلون على خدمة جيدة فإنهم قد يكونون مستعدين لكي يدفعوا أكثر لصنفٍ معين، أو أن يقبلوا ببديل لاختيارهم الأول.

عندما لا أكون راضية عن الخدمة أو لا أحصل على ما أطلبه من شركة ما، فأنا أشعر بأنني أمام خيارين: (أ) يمكنني أن أقرِّر أن لا أعود أبداً، أو (ب) يمكنني أن أمنحهم فرصة أخرى.

لقد تعلّمت أن أعطي الشركات فرصة ثانية وذلك بالشكوى إلى شخص يكون في منصب يستطيع فيه تصحيح الوضع.

واجهتُ في إحدى المرات خدمةً سيئة من قِبَل إحدى شركات الخطوط الجوية، وبدلاً من أن أحوِّل ترتيبات سفري لشركة خطوط أخرى (بديل واضح)، اخترت أن أتكلَّم مع الرئيس المباشر (المشرف) لموظف الحجز المسيء. شرحت مشكلتي للمشرف الذي علَّق على كلامي قائلاً: "إذا كنت سعيدة بالتعامل مع شركتنا؛ فأخبري الجميع. إذا لم تكوني راضية عن خدماتنا، فرجاءً أخبريني؛ لأنني في موقع يتيح لي أن أفعل شيئاً بشأن ذلك!" ووعد بأن يتكلم مع موظَّفه بشأن المشكلة.

إليك بعض المواقف التي ربما تكون قد حدثت معك. انظر ماذا ستفعل:

1. أنت تعمل في شركة تزوِّد بقطع غيار للسيارات. أنت تقوم بخدمة الزبائن في مكتب الاستقبال حين يندفع رجلٌ إلى الداخل؛ إنه يعلم بأنك مشغول مع زبون آخر، ويعطي الانطباع بأنه على عجلة من أمره بإزاحة وزنه من قدمٍ إلى قدم وهو ينظر إلى ساعته ويتنهد. كيف يمكنك أن تجعل انتظاره أكثر سهولة؟

تذكّر بأنه لا شيء أكثر إحباطاً من أن تنتظر بنفاد صبر شخصاً ليساعدك ولا يبدو بأن هذا الشخص يعرف بأنك موجود. أول ما يجب عليك عمله هو أن تُبدي انتباهك لحضور الزبون وذلك بأن تقول شيئاً مثل: "سأكون معك خلال دقائق".

2. انتهيت من الزبون الذي كنت مشغولاً معه وأومأت إلى الرجل الذي اقترب من المكتب. ما الذي يجب أن تقوله له كي تجعل شعوره أفضل بشأن اضطراره للانتظار؟

قل: "أشكرك على صبرك. ما الذي يمكنني أن أفعله لك؟"

3. يريك الزبون نموذجاً كان قد ملأه والذي استلمه في البريد. ولكن يبدو أن أحدهم قد أرسل إليه نموذج الطلب الخطأ، وتشرح له أنت بأنه النموذج الخطأ ويصبح هو غاضباً جداً. بماذا يجب أن تجيبه؟

ربما يكون رد فعلك الأول أن تقول: "حسناً، لم أكن مسؤولاً عن إرسال النموذج الخطأ إليك" (تدافع عن نفسك)، أو "لا بد أن جورج قد أرسله بطريق الخطأ" (إلقاء اللوم على شخص آخر). هل سيجعله هذا راضياً؟ بالطبع لا! هو لا يهمّه من أرسل إليه النموذج الخطأ وإنما يريد فقط قطع الغيار لسيارته!

ما يجب أن تقوله هو: "أنا آسف لأنك استلمت النموذج الخطأ. لا ألومك لأنك منـزعج، فسأكون كذلك أيضاً لو حدث نفس الشيء معي. دعني أساعدك في ملء النموذج الصحيح".

في هذه المعاملة، لم تتهرب من المسؤولية. أنت لم تعتذر من الشخص وتتعاطف معه فقط وإنما اتخذت خطوات فعالة لحل المشكلة.

4. افترض بأنك أنت من أرسل النموذج الخطأ لهذا الشخص؟ هل تقول له: "لقد غيَّرنا لتوِّنا نظامنا، ولم نعد نستخدم هذا النموذج بعد الآن" (هروب من المسؤولية)؟ أو هل تعترف بخطئك؟ "آسف، لقد أخطأت. هذا هو النموذج الذي كان يجدر بي أن أرسله إليك. دعني أوفِّر عليك بعض الوقت بمساعدتك في ملء هذا".

التعامل مع الزبائن المُحبطين

إليك بعض الأمور المُحبِطة (التي يمكن أن تؤدي إلى الغضب) والتي حُدِّدت من قِبَل الزبائن والعملاء:

حاجة الزبون	العقبة	إرضاء حاجة الزبون

	لا أحد يستمع إليَّ. *حدث خطأ ما.* *أنا لا أحصل على مساعدتك.* *المُنتج لا يعمل.*	

أول خطوة لك يجب أن تكون في تحديد عقبة الزبون، ومن ثم يمكنك أن تركِّز على المشكلة.

إذا كان الزبون يعتقد بأن "لا أحد يستمع إليَّ" وينفِّس عن إحباطه بأن يزعق في وجهك، فكيف يمكنك أن تُظهر له بأنك تستمع إليه؟ ستُظهر لغة جسدك هذا وستقوم بإعادة صياغة ما تعتقد بأنه قاله، ومن ثم ستطرح أسئلة لتعرف المزيد عن المشكلة. هذه الطريقة ستساعد أيضاً في التعامل مع "حدث خطأ ما"، و"لست أحصل على مساعدتك"، و"الُمنتج لا يعمل".

التعامل مع الزبائن الغاضبين

ذكِّر نفسك بأنه من المحتمل أن يكون الزبائن الغاضبون لديهم حاجة معينة لا تتم تلبيتها كما يجب، ويعتقدون بأن لديك القدرة على الأقل لكي تبدأ في حل المشكلة. ومع ذلك، فقد تجد أن **عدم** التركيز فوراً على حل المشكلة قد يكون فعالاً أكثر.

أولاً، تعامل مع مشاعر الزبون. استخدم التعاطف؛ ضع نفسك في مكان الزبون. قل أشياء مثل: "أنا لا ألومك لكونك منـزعجاً، فسأشعر بنفس الطريقة أيضاً لو حدث معي الشيء ذاته". استمع باهتمام محافظاً على الاتصال البصري (النظر في العين)، وأومئ برأسك، وأعطِ إشارات تدل على انتباهك. اطرح أسئلة لتوضِّح الأمور إلى نفسك: "ومن ثم ماذا حدث؟" أو "ألم يتطابق الصنف بشكلٍ صحيح؟" ثم استخدم صدى الفعل لإعلام الزبون بأنك تفهم المشكلة (أو سبب غضبه).

ثم، تعامل مع مشكلة الزبون. حالما تكون قد تعاملت مع مشاعر الزبون فأنت الآن جاهز للتعامل مع مشكلته. اكتشف ما الذي يريده منك. قل شيئاً مثل: "أرى أن لدينا مشكلة هنا. **ما الذي تريدني أن أفعله لأساعدك؟**" ينسى الكثير من الموظفين أن يطرحوا هذا السؤال، ولكنه أداة نافذة في حل المشاكل. لا يعرف الزبائن غالباً ما الذي يريدونه منك، ويجدر بك أن تستوضح عن المطلوب بالفعل وتتخذ خطوات لحل المشكلة.

ما الذي يمكنك قوله إن كنت لا تستطيع أن تقوم بما يريده الشخص منك؟ إذا أخبرته فقط بأنك لا تستطيع أن تلبِّي حاجته، فإن الشخص سيكون مُستاءً ولن يتفهّم موقفك. من ناحية أخرى، سيكون الشخص أقل استياءً إذا كان بوسعك تقديم بدائل له. متى ما عجزت عن تلبية حاجة الزبون، أخبره بما **تستطيع** فعله والذي يكون قريباً جداً من حاجته الفعلية. أعطِ الزبون بديلين

على الأقل، ولكن ليس أكثر من ثلاثة (لأنك ستربك الزبون). ما فعلته هنا هو أنك أعدت للزبون السيطرة على الوضع. يرى الزبون نفسه الآن في مقعد السائق مرة أخرى، والنتيجة هنا هي حالة مزدوجة الفوز.

إذا لم تكن هناك أية بدائل، فاشرح قوانين الشركة وسياساتها والتي تجعل من المستحيل تلبية طلب الزبون. اشرح ما المستطاع فِعله فقط بالنسبة لحالة الشخص. ومن ثم اعمل مع الزبون لتصلا إلى إجراءٍ معين - أو بديل تكون قد اقترحته - بحيث يفهم كلاكما ما الذي سيحدث. تأكد من متابعة الأمر ونفِّذ ما قلت بأنك ستقوم به. أعطِ اللمسة الشخصية الأخيرة (الاهتمام العطوف) بأن تلِّح على الزبون لكي يتصل بك في حال صادف أية مشاكل في المستقبل.

ملاحظة: تذكَّر دائماً بأن المشاكل ليست كلها سهلة الحل على هذا النحو. قد لا تتمكّن من إرضاء الزبائن كلياً، ولكن يمكنك أن تحاول التفاوض معهم بحيث لا يكون هناك رابح أو خاسر.

تصحيح أخطائك

ما الذي يمكنك فِعله عندما تكون **أنت** من ارتكب الخطأ؟ أولاً، لا تخجل من الاعتراف به. ثم صرِّح: "أنا آسف لحدوث ذلك. لنرَ ما الذي يسعني فعله لتصحيح الخطأ". ثم قم بتصحيح خطئك ولا تشعر بأن عليك أن تدافع عن نفسك بعبارات مثل: "لقد كنا مشغولين، وهو ما جعلني أخطئ". مهما كان الشيء الذي ستفعله، لا تتجاهل المشكلة؛ سيؤدي ذلك فقط إلى مضاعفة غضب الزبون عليك وعلى الشركة أيضاً.

هل لديك مشكلة في الإقرار بخطئك؟ جميعنا نخطئ والكثير منا يكره الاعتراف بذلك. ولكن عندما يرتكب أحدهم خطأ ويعترف به، ألا يزيد هذا من احترامك لهذا الشخص؟ يفترض معظم الناس على نحوٍ خاطئ بأن احترام الآخرين لهم سيقل إن هم اعترفوا بأخطائهم، ولكن العكس هو الصحيح. لقد أخطأتَ خطأً فادحاً، وقد أقررت بخطئك وأنت مستعدٌ لتسوية المشكلة. سينجح الأمر على نحوٍ أفضل بكثير لكليكما. إذا استمر الزبون في الجدال، قل له: "ما الذي تريدني أن أفعله لأحلَّ هذه المشكلة؟"

استخدام تقنية الأسطوانة العالقة

يجب عليَّ تطبيق القوانين والأنظمة مع زبائني. إنهم لا يحبون الكثير من هذه القوانين وأشعر بالضغط حين يصرّون بأن أقوم باستثناءات من أجلهم.

هذه واحدة فقط من المشاكل العديدة التي يمكن التعامل معها بفعالية قصوى باستخدام تقنية الأسطوانة العالقة.

على سبيل المثال، يمكنك أن تقول: "أنا أفهم ما تشعر به من إحباط، ولكن لا يمكنني القيام باستثناءات لأي أحد"، أو "أودّ أن أقوم باستثناء في هذه الحالة ولكني لا أستطيع". إذا استمر الشخص في الشكوى، كرِّر بهدوء ما قلته سابقاً بالضبط، وأعده مرة أخرى إذا استمر الشخص بمضايقتك على نحوٍ متواصل. لا ترفع صوتك أو تتخذ موقفاً دفاعياً، وستجد بأنك في المرة الثالثة التي تكرِّر فيها تعليقك، سيسمعك الزبون. ولكن تذكَّر بأنك عندما لا تستطيع أن تفعل للشخص ما يريده منك، حاول تقديم حلَّين بديلين على الأقل إذا كان ذلك ممكناً.

استخدام الهاتف

إذا كنت مثلي، فإن انطباعك عن شركة ما سينحدر سريعاً إذا ما صادفت على الهاتف شخصاً لا يحسن تلقِّي المكالمات. تذكَّر بأنك إذا أجبت على الهاتف بشكلٍ غير صحيح فأنت على الأرجح *تصدّ* الزبائن المحتملين هذا عدا عن الدائمين.

إن إحداث انطباع إيجابي لشركتك هو أمر أساسي. قد تكون أنت أول حلقة وصْل، وفي بعض الحالات الحلقة الوحيدة التي تربط الزبون بشركتك. إليك بعض الاقتراحات:

آداب الهاتف

1. أجب على المكالمات فوراً؛ من الرنّة الأولى إذا كان ممكناً.
2. حوِّل المكالمات بفعالية. (انظر إلى ردود المكالمات الهاتفية).
3. أعطِ تقارير جارية للمتصلين إذا كانوا منتظرين على خط الهاتف.
4. لا تضع يدك أبداً فوق الجزء القريب من الفم في سماعة الهاتف. (سيظن الزبون بأنك تشي بأمرٍ ما أو أنك تتحدّث عنه).
5. بصرف النظر عن شعورك في تلك اللحظة، فلا تنقل مزاجك السيئ إلى زبونك.
6. احتفظ ببرود أعصابك مع النماذج الصعبة من الزبائن.
7. اعتذر إذا أخطأت.
8. حاول أن تمنح الزبائن تلك الخدمة الإضافية الصغيرة والتي سيتذكرونها مستقبلاً.
9. تعلَّم الطريقة الصحيحة للقيام بالمكالمات الخارجية.
10. تعلَّم تقنيتَي صدى الفعل وإعادة السبك كي لا يُساء فهم الرسائل الهاتفية.
11. عندما تسجِّل اسم شخص، اطلب منه أن يقوم بتهجئته. ثم ضع لفظه بين قوسين كي لا تخطئ في لفظه الصحيح لاحقاً.
12. إذا تركت مكان عملك فتأكد من أن موظفة الاستقبال على علمٍ بذلك، أو دَعْ أحداً غيرك يجيب على الهاتف.
13. احتفظ بورقة وقلم بجانب كل هاتف.
14. إذا كان لا بد من أن تترك الهاتف لتأتي ببعض المعلومات، فاسأل المتَّصل إن كان سينتظر أو تعاود أنت الاتصال به ثانية.
15. إذا طلب المتصل معلومات لا يمكنك تزويده بها، فأخبره بأنك ستتصل به لاحقاً لتعطيه الجواب. وفي هذه الحالة اتصل به بنفسك، أو اجعل شخصاً آخر لديه إلمام بالموضوع أكثر منك يقوم

بذلك، ولكن تأكد من أن أحدهم سيتابع الأمر. قد يكون الاقتراح الأخير مفضّلاً عندما يكون لدى الشخص أسئلة إضافية خلال المحادثة والتي لن تكون أنت قادراً على الإجابة عليها.

16. استخدم اسم المتصل متى كان ذلك عملياً (ولكن لا تبالغ في هذا). تدرّب على اللفظ الصحيح للاسم.

17. قم بإجراء المكالمات الخارجية بنفسك. إن جعل أمينة السر (السكرتيرة) تقوم بذلك يؤدي غالباً إلى إضاعة وقت الزبون، وهو ما يوحي له بأنك تحسب أن وقته أقل قيمة من وقتك.

18. لتكن لديك ملاحظات جاهزة متعلّقة بالمكالمة التي يتم إجراؤها كي لا تنسى تفاصيل مهمة. إذا كان لا بد من إعادة الرد على المكالمة، فإن تلك الملاحظات ستساعدك على تذكّر كل شيء رغبت في مناقشته.

19. عرِّف عن نفسك عندما ترد على الهاتف: مثلاً، "بيل بيكر، قسم الشحن البحري".

تذكَّر بأنك تريد أن تكون مهذَّباً ولطيفاً؛ وتريد أن تُشعِر المتصل بأهميته؛ وتريد أن تتجنّب إضاعة وقت المتصل ووقت الشركة. وبالدرجة الأولى تريد أن تساعد المتصل على تحقيق الهدف من اتصاله.

بتطبيق بعض الردود القياسية، يمكنك أن تفي بكل هذه الأهداف في معظم المواقف التي ستصادفها. فيما يلي تلخيص لعدد من هذه الردود القياسية.

ردود المكالمات الهاتفية

الموقف	الردّ
الرد على مكالمة واردة.	قسم المحاسبة، بيل جونـز يتكلم.
الشخص المُستدعَى مشغول على خطٍّ آخر.	السيدة جونـز تتحدّث على خطٍ آخر. هل تودّ الانتظار أو هل أطلب منها الاتصال بك؟
الشخص المُستدعى ليس في مكتبه لبضع دقائق.	السيدة جونـز ليست في مكتبها حالياً. أتوّد ترك رسالة؟
طلب المتصل رقماً فرعياً خطأ.	يعالج قسم المحاسبة هذا النوع من المعلومات. هل أحوِّلك إليه؟
الشخص المُستدعى في اجتماع حتى الثالثة مساءً.	السيدة جونـز تحضر اجتماعاً حتى الساعة الثالثة مساءً. هل أطلب منها الاتصال بك؟
الشخص المستدعى لديه زبون.	السيد جونـز لديه زبون الآن. هل أطلب منه أن يتصل بك؟
الشخص المُستدعى غادر مكتبه ولن يعود طوال فترة بعد الظهر.	لن تعود السيدة جونـز بعد ظهر هذا اليوم. هل تود أن تتصل بك غداً؟
أنت بحاجة لأن تعرف هوية المتصل.	هل أخبر السيد جونـز من المتصل رجاءً؟
الشخص المُستدعى لم يحضر بعد.	السيدة جونـز ليست في المكتب حالياً. هل أطلب منها الاتصال بك؟ ملاحظة: تجنَّب قول "لم تحضر بعد"، وهو ما يجعل الأمر يبدو وكأنها نامت لوقتٍ متأخر.
الشخص المُستدعى مريض.	السيد جونـز لن يأتي اليوم. هل أطلب منه أن يتصل بك أو هل بإمكان أحدٍ آخر أن يساعدك؟
أنت بحاجة لأن تعطي المتصل تقريراً جارياً.	السيد جونـز لا يزال يتحدّث على الهاتف. هل تود ترك رسالة أو هل أطلب منه الاتصال بك؟
أنت تعود للرد على مكالمة موضوعة في الانتظار.	شكراً لانتظارك.
الشخص المستدعى خارج المدينة.	السيد جونـز خارج مكتبه حتى الرابع من حزيران. هل تود ترك رسالة أو هل يستطيع شخص آخر مساعدتك؟

أنت تجيب على مكالمة محوَّلة إليك.	قسم المحاسبة، بيل جونـز يتكلم. هل يمكنني مساعدتك؟
الشخص المستدعى خارج المكتب ولكنه سيعود.	لن تكون السيدة جونـز في مكتبها حتى الساعة الثانية مساءً. هل أطلب منها الاتصال بك لدى عودتها؟ ملاحظة: تجنّب قول: "لا فكرة لديَّ أين هي!" (يبدو هذا غير احترافي. يجب أن تعرف أين هي!)
الشخص المستدعى خرج لشرب القهوة.	أتوقع أن يأتي السيد جونـز في غضون عشر دقائق. هل أطلب منه الاتصال بك؟
الشخص المستدعى خرج لتناول الغداء.	أتوقع أن تأتي السيدة جونـز حوالى الساعة الواحدة ظهراً. هل أطلب منها الاتصال بك؟ ملاحظة: لا تقل: "خرجت لتناول الغداء" والذي قد يعني لبعض الناس أنها تفقد قدرة العقل.
الشخص المستدعى مشغول ولا يريد أن يتم إزعاجه.	السيد جونـز غير متواجد حتى الساعة الثالثة مساءً. هل يمكن أن يساعدك شخص آخر، أو هل تود ترك رسالة والطلب إليه أن يرد على مكالمتك لاحقاً؟ ملاحظة: إذا قلت "هو مشغول حالياً" فستجلب صوراً ذهنية عن شخص مقيّد بالحبال.
أنت تنهي مكالمة هاتفية.	شكراً لاتصالك، وداعاً.
أنت تقوم بإجراء مكالمة.	صباح الخير. معك بيل جونـز من شركة أ. هل يمكنني الحديث مع السيد سميث رجاءً؟

لا تُعطِ أبداً ردوداً مثل: "لقد خرجت للغداء منذ حوالى نصف ساعة. اتصل مرة أخرى بعد ساعتين. من المحتمل حينها أن تكون قد عادت"، أو "اليوم هو الخميس وهي نادراً ما تحضر قبل العاشرة والنصف أيام الخميس". تخلق مثل هذه الردود انطباعاً سيئاً عن الشخص المستدعى وفي نهاية المطاف عن الشركة أيضاً.

أحد الردود الذي يغطِّي تنوعاً من المواقف هو: "آسف. السيد جونـز غير متواجد الآن". قد يكون السيد جونـز جالساً بجانبك مباشرة ولكنه "غير متواجد" بالنسبة للمتصل. هذا الرد يجعل موظفي الاستقبال وأمناء السر غير مضطرين للكذب بشأن مشرفيهم. استخدم هذا الرد عندما يطلب منك مشرفك أن تقول كذباً بأنه ليس في مكتبه.

استخدام الحس السليم وآداب السلوك الحسن

إليك بعض الحالات التي يجب أن يسود فيها *الحس السليم*:

1. لدى مشرفك عمل هائل عليه القيام به، وقد أوصاك بأن لا تزعجه ما لم يكن المبنى يحترق. اتصل رئيس الشركة وطلب التكلم مع مشرفك.
لكل قاعدة استثناءات. من الواضح أن هذه إحداها.
2. يبدو أنك تتلقَّى دائماً مكالمات هاتفية خاطئة لشركة أخرى ذات رقمٍ هاتفي مشابه.

لا تضيِّع وقتك شاعراً بالغضب، بل ابحث عن رقم الشركة، وكن مستعداً لإعطاء الرقم الصحيح للمتصل.

3. قسم الحكومة البلدية لديك مشابهٌ لقسم آخر في الحكومة الفدرالية. يبدو أن الناس يحسبون بأنك قادرٌ على الإجابة عن أسئلتهم.

تحدَّث إليهم شارحاً الاختلافات في وظائفك، وأعطِ المتصلين الرقم الصحيح. لا تفقد هدوءك؛ إنهم لا يحاولون إزعاجك.

4. عليك أن ترافق زائراً من مكان الاستقبال إلى مكتب مشرفك. هل:

أ) تتقدّم الزائر قائلاً: "هل تتبعني رجاءً؟"

ب) تدع الزائر يتقدمك قائلاً: "إنه في نهاية هذا الممر، أول باب على اليمين"؟

الإجابة الصحيحة هي أ.

5. أنت تحضر زائراً إلى مكتب مشرفك، وهما لم يلتقيا قبل الآن أبداً. هل:

أ) تدع الزائر يدخل؟

ب) تعلن عن قدوم الزائر قائلاً: "(اسم المشرف)، هذا السيد جونـز من شركة أ"؟

ج) تعرِّف كلاًّ منهما إلى الآخر.

الإجابة الصحيحة هي ب.

6. تستدعيك مشرفتك إلى مكتبها في الوقت الذي يكون لديها زائر شاب. يقف الزائر لدى دخولك. هل يجب عليك أن:

أ) تومئ للزائر وتجلس؟

ب) تومئ للزائر وتقول: "أرجو أن تبقى جالساً رجاءً".

ج) تقول "مرحباً" وتجلس؟

الإجابتان أ و ج كلتاهما صحيحتان.

7. تأتي زوجة مشرفك دون موعد قبل موعد الإقفال تماماً. هل يجب عليك أن:

أ) تتصل بمشرفك على الهاتف الداخلي وتتبع التعليمات التي تُعطى إليك؟

ب) تعرض على الزائرة الجلوس في مكان الاستقبال؟

ج) تبتسم وتتبادل معها حديثاً صغيراً إلى أن يصبح مشرفك متواجداً؟

الإجابة الصحيحة هي أ، ما لم يكن مشرفك غير متواجد لبرهة من الزمن، فتكون الإجابة في هذه الحالة هي ب.

حالات خاصة

المكاتب الحكومية

يواجه موظفو الحكومة مشاكل خاصة مع الزبائن. لأن الحكومة ليست في منافسة مع شركات أخرى، فإن الزبون ليس لديه الخيار في الذهاب إلى مكان آخر. وكنتيجة لهذا، فإن الناس كثيراً ما يذهبون إلى مكتب حكومي وهم على استعداد للشجار.

مشكلة أخرى يواجهها موظفو الحكومة هي الموقف المتمثِّل في: "أنت تعمل لأجلي. اخدمني وإلا!" يجب على الموظفين الحكوميين أن يقبلوا بأن هذا الموقف هو شائع ومفهوم تماماً.

تعني هاتان المشكلتان بأن الموظفين الحكوميين بحاجة لمهارات في التعاطف والعلاقات الشخصية أكثر من غيرهم من أنواع الموظفين. يجب على

رؤساء العمل في الحكومة أن يتذكروا هذا عندما يوظَفون أناساً سيكون تعاملهم مع عامة الناس.

عيادات الأطباء

"أعمل في عيادة طبيب، وكثيراً ما يتصل الناس طالبين تحديد موعد في ذلك اليوم. إذا كانت جميع الأوقات محجوزة واقترحت الساعة العاشرة من صباح اليوم التالي موعداً لهم، أدخل في مجادلة معهم. كيف يمكنني أن أهدِّئ هؤلاء الأشخاص ولا أشعر بالذنب بشأن عدم قدرتي على مساعدتهم بتحديد موعد أقرب؟"

أحد الردود يمكن أن يكون: "أنا آسف. لا يستطيع الدكتور غريغ أن يراك اليوم. ولكن، لديَّ موعدان شاغران غداً صباحاً. هل تفضِّل موعد الساعة 10:00 أو 11:30 صباحاً؟"

برِّئ نفسك من أي ذنبٍ يمكن أن تولِّده هذه المشكلة. إذا كنت تقوم بعملك بأفضل طريقة تستطيعها، فلا حاجة بك لأن تقبل مشاعر الإحساس بالذنب. في الحالة الأولية، عندما لم تستطع أن تعمل وفقاً لرغبات المرضى، فمن المرجَّح أنهم شعروا بفقدانهم للسيطرة، ولكن بإعطائك بدائل لهم ستساعدهم على استعادة شعورهم بأنهم يسيطرون على الوضع من جديد.

"أنا موظفة استقبال في عيادة طبيب. في الأسبوع الماضي، دخلت امرأة مع ابنها المشاكس البالغ من العمر سنتين، والذي بدأ في العبث بكل شيء في المكتب. أخيراً، رفعته ووضعته على ركبتي أمه قائلة: "هل هذا الطفل لك؟" إنه يعبث بكل شيء، ولهذا عليك أن تراقبيه". بعدها بخمس دقائق، جاء دورها لرؤية الطبيب وكانت لديها الجرأة لأن تقول: "اهتمي بجوني". أخبرتها بأنه ليس من وظيفتي الاهتمام بطفلها. كان يُفترض بها أن تحضر معها شخصاً آخر ليبقى معه. كنت مشغولة جداً. في النهاية، أدخلت جوني معها ولكنها لم تكن راضية. كيف كان يمكنني أن أعالج هذا الموقف بشكلٍ أفضل؟"

تحدث هذه المشكلة في عيادات الأطباء، وأطباء الأسنان، ومكاتب المحامين وهي مشكلة خطيرة. لا ترفعي طفلاً أبداً أو تمنعيه من فعل شيء ما لم يكن هناك خطر في إيذاء نفسه أو إيذاء الآخرين. إذا فعلتِ ذلك، فإن الأم يمكن أن تقاضيك بتهمة الاعتداء!

نبِّهي الأم لسلوك ابنها المخرِّب، وإذا استمر السلوك فاطلبي من الأم أن تغادر مع طفلها. لا يجدر بك أن تجلسي وتراقبي الطفل ما لم تكن هناك حالة طارئة من نوعٍ ما. تذكَّري دائماً بأنك إذا وافقت على الاهتمام بالطفل فستكونين مسؤولةً قانوناً إذا أذى الطفل نفسه وهو تحت رعايتك. تحققي من القوانين في منطقتك وأعلِمي مشرفك بالتزاماتك ومسؤوليتك إذا طُلِب منك أن تقومي بهذا كجزء من واجباتك.

تضطر بعض المكاتب إلى تعليق لافتات مثل: "إن سلوك أطفالكم هو مسؤوليتكم. إذا أساءوا التصرف أو أحدثوا تشويشاً، فسيُطلب منهم المغادرة".

يوجد لدى الكثير من العيادات الطبية ألعاب ليلهو بها الأطفال، ولكن العديد من هذه العيادات لديها لافتات تصرِّح: "هذه الألعاب هي لاستخدام المرضى فقط". يؤدي هذا إلى عدم تشجيع الآباء على استخدام الموظفين كمراقبين للأطفال الذين ليسوا هناك من أجل رؤية الطبيب. مرة أخرى، دعي مشرفك ليكون دليلك في اختيار القوانين والأنظمة التي ستُطبَّق.

"أعمل في عيادة طبيب، وكثيراً ما يرفض المتصلون أن يخبروني عن سبب الموعد، فأشرح لهم بأني بحاجة لأن أعرف كي أقدِّر الوقت الذي سيستغرقه موعدهم، ولكن يبدو أن إجابتهم القياسية هي دائماً:"أحتاج لأن أراه لمدة خمس دقائق فقط". ومن ثم أحجز لهم على أساس عشر دقائق لأجد بعد ذلك أنهم بحاجة إلى خمس عشرة أو عشرين دقيقة بسبب ما تتطلبه حالتهم. لو أنهم شرحوا لي علَّتهم لعرفت من خبرتي مع مرضى سابقين بأن موعدهم سيستغرق هذا الوقت. لماذا يفعل المرضى ذلك؟ هل يحسبون بأني حشري؟"

عليك أن تتفهّم بأنه قد يكون لديهم ما يعتبرونه مشكلة خاصة يناقشونها مع الطبيب فقط. وربما يشعرون بأنه لا حق لك في أن تعرف أسرارهم العميقة. حاول استخدام التعاطف: "أعرف أن الموضوع شخصي، ولكنك لم تعطِني المعلومات التي أحتاجها لأحدد لك موعداً". دعهم يعرفون بأنك تتبع أوامر الطبيب. استخدم طريقة الأسطوانة العالقة إذا لزم الأمر، أو اقترح بديلاً مثل: "هل تفضِّل أن يتصل بك الدكتور سميث بشأن هذا الموضوع؟"

المطاعم والفنادق

"أعمل مضيفة في مطعم، وقد واجهت موقفاً منذ أيام لم أتعامل معه بشكلٍ جيد. لم تكن هناك سوى طاولة واحدة متبقية لشخصين، وأول من كان ينتظرٍ في الصف امرأة مع ابنها وقد شرحتْ بأنه عيد ميلاد ابنها وهي مناسبة خاصة لهما، ولم يكن لديهما حجز مسبق.

كنت على وشك تقديم الطاولة لهما بعد أن صرَّحتُ بأنها الأخيرة المتبقية عندما تكلّم الزوجان خلفهما بوضوح: "لدينا حجز للساعة السابعة، والساعة الآن هي السابعة، وقد فهمت بأن لديك طاولة واحدة متبقية. يجب أن نكون أنا وزوجتي في السينما عند الساعة 8:15، ولهذا لا يمكننا أن ننتظر ريثما تتوفر طاولة أخرى. نريد تلك الطاولة!" وأشارا إلى الطاولة الأخيرة.

تجادل الزوجان والمرأة بشأن من يجب أن يحصل على الطاولة وأخيراً أعطيتها للزوجين اللذين لديهما حجز مسبق. انـزعجت المرأة وابنها وغادرا المطعم قبل أن تتوفر طاولة أخرى".

هناك بعض المواقف التي "سيُذَمُّ فيها المرء إن فعل وسيُذمُّ إن لم يفعل". المثال أعلاه هو واحد من تلك المواقف. بسبب قلة الطاولات المتوفرة، كان يجب أن تتحدّثي إلى كل من ينتظر لتري إن كان من بينهم من لديه حجز مسبق، وبالتالي كان سيتوجب على المرأة وابنها أن ينتظرا حتى تفرغ طاولة أخرى. لقد اخترتِ الحل الصحيح.

"أنا كاتب التسجيل في فندق. عند الساعة الخامسة مساءً، دخلت امرأة لتسجل لغرفتها. كان الفندق لا يزال ممتلئاً بسبب مؤتمرٍ كان منعقداً فيه. تأخر النـزلاء في دفع حساب الفندق ومغادرته، ولهذا لم تكن غرفتها جاهزة، وهو ما جعلها تبدأ في ذم الفندق والتصريح بمدى تعاسة يومها. الشيء الوحيد الذي استطعت اقتراحه هو جناح ضيافة إلى أن تجهز غرفتها. لم تكن راضية جداً ولكنها قبلت به على أية حال. ما الذي كان بإمكاني اقتراحه غير ذلك؟"

جِد ما الإضافات التي يقدِّمها الفندق في حال حدوث هذا في المستقبل. كان بإمكانك أن تجرِّب الطريقة التي تقدِّم فيها بدائل، على سبيل المثال: "هل تقبلين بجناح الضيافة إلى أن تجهز غرفتك؟ أو هل تفضِّلين أن تتركي أمتعتك معي وتستمتعي بشراب ووجبة مجانية في مطعمنا؟" (تذكَّر، بأنها عند الساعة الخامسة ستكون ممتنة لشراب منعش أو وجبة خفيفة). ستضعها هذه الطريقة في المعالجة نفسياً في وضعٍ تشعر فيه بالسيطرة مرة أخرى لأن باستطاعتها أن تختار ما تريد فعله.

متى ما وجدت أن شركتك أو أحد ممثِّليها قد سبَّب حزناً لزبون، فإن الزبون يستحق اهتماماً عطوفاً محبِّاً لتصحيح المشكلة. يمكن أن يكون هذا الاهتمام العطوف بسيطاً يتمثَّل في حل المشكلة فقط، أو مدروساً كالنقود، أو مكافأة عبارة عن سلعة ما. غالباً ما تقدِّم الفنادق سلالاً مجانية من الفاكهة أو غيرها من المجاملات إذا تسبَّبت بمشكلة ما للزبون.

ما الإضافات التي يمكن لشركتك أن تقدِّمها لتتفادى خسارة العمل مستقبلاً مع الزبائن الذين لديهم شكوى منطقية؟

"أنا مضيفة في الغرفة التي تُقام فيها المأدبات. كنت مسؤولة عن راحة وخدمة الضيوف في الغرفة. لم يكن مكيِّف الهواء يعمل كما يجب ولهذا فقد وضعنا لافتات كُتِب عليها "ممنوع التدخين" في جميع أنحاء الغرفة. كان الاجتماع على وشك أن يبدأ عندما وقع نظري على رجلٍ يُشعل سيجارته. شرحت له بشأن مكيِّف الهواء وطلبت منه أن يطفئ سيجارته. بدأ بتشويش في الغرفة صارخاً 'تمييز'. وانتهى بي الأمر إلى استدعاء المدير لإجباره على إطفائها. ما الذي كان يجدر بي فعله؟"

لدى هذا الرجل جميع الصفات المميزة *لمهرِّج الصف*. من المؤكد أنه قد رأى اللافتات، وعليه فهو يعلم بأنه يخالف القانون عندما أشعل سيجارته. كان يجب أن تكوني مستعدة للمتاعب. كنت سأخبر الرجل بأني أود التحدث إليه

خارج الغرفة (وهو ما سيحرمه من الجمهور). ومن ثم كنت سأشرح له أسباب وضع لافتات "ممنوع التدخين".

إذا اعترض على ذلك، كنت سأستخدم تقنية الأسطوانة العالقة أو أقترح عليه بدائل. إذا كان يرغب في التدخين، فيمكنه أن يفعل ذلك في الرواق أو المطعم ولكن ليس في غرفة المأدبة. وإذا أصرّ بعد هذا، كنت سأطلب تدخّل المدير أو ضابط الأمن.

الشركات الموفِّرة لوسائل الاستجمام

"أعمل لدى شركة استجمام، وأقضي معظم يومي بإعطاء الناس معلومات عن أوقات السباحة المخصصة للعامة أو وقت التزلج. أجد هذا مملاً جداً. كما أن لديَّ واجبات أكثر إلحاحاً عليَّ الاعتناء بها".

من المؤكد أن إعطاء نفس المعلومات مرة بعد أخرى ليس أمراً محفِّزاً جداً، ولكن هل تحققت من الملف التوصيفي لعملك؟ أراهن بأنك ستجد أن هذه هي الوظيفة الأساسية في عملك. ربما لا يمكن تجنب الاتصالات المتكررة لأن جداول شركات الاستجمام تتغير كثيراً. لاختصار الكثير من الاتصالات، اسأل الزبائن إن كانوا يودُّون المجيء والحصول على جدول المواعيد بأنفسهم أو اعرض عليهم إرسال واحد بالبريد. إذا كنت لا تزال غير قادر على حمل نفسك على القبول بهذا الجزء من مسؤوليتك، فربما يمكنك أن تعيد النظر فيما إذا كنت في الوظيفة الخطأ أو أن مؤهلاتك أعلى مما تتطلبه الوظيفة.

خدمات لكبار السن

"أضطر إلى التعامل كثيراً مع كبار السن. ما هي بعض الأمور التي يجب أن أتذكَّرها عند التعامل معهم؟"

من الصعب أحياناً التعامل مع الزبائن الكبار في السن. الكثير من التغيّرات تحدث لهم، فصحتهم غالباً ليست قوية كما كانت سابقاً كما أن سمعهم قد لا يكون جيداً، وعمليات التفكير لديهم أبطأ قليلاً.

ولكن تخيَّل كم سيكون الأمر مزعجاً عندما يتكلم أحدهم بصوت أشبه بالصراخ في وجه عجوز مفعم بالحيوية في الثمانين من عمره لأن المتكلّم يفترض بأن جميع كبار السن لا يسمعون. أولئك الذين لا يسمعون جيداً عادة ما يستخدمون مُساعداً سمعياً. لا ترفع صوتك آلياً لمجرّد أن الشخص له شعر أبيض.

لا يحب كبار السن أيضاً أن تتم معاملتهم وكأنهم بسطاء قليلاً. تجنّب أن تتكلم معهم بطريقة مبسَّطة جداً متوهماً جهلهم بالموضوع، وإذا لم تكن أكيداً

من فهمهم فشجِّعهم على إعادة صياغة كلامك لكي تتأكد من أنك كنت واضحاً في ما قلته.

الزبائن ذوو الإعاقات

"أصادف أحياناً زبوناً يتأتئ. كيف يجدر بي أن أتعامل مع تلك المشكلة؟"

ما الأخطاء التي تظن أنك ترتكبها عندما تكون في محادثة مع شخص يتأتئ؟ هل تقوم بإنهاء الجملة لذلك الشخص؟ إذا أنهيت جملته على نحوٍ غير صحيح فسيضطره ذلك إلى البدء من جديد مرة أخرى. هل يمكنك أن تتخيل الإزعاج المضاعف الذي يسبِّبه هذا للشخص؟ يشعر المتأتئون غالباً بالقلق من أن يُساء فهمهم، وأنت تضاعف هذا القلق عندما تسيء تفسير ما هم على وشك قوله بإنهاء الجملة لهم. أظهر تفهّماً وتعاطفاً!

إليك بعض الأمور التي عليك تذكرّها عند الحديث مع شخصٍ يتأتئ. يملك معظم المتأتئون ذكاءً متوسطاً أو عالياً، وببساطة فإن عقولهم تشتغل بسرعة كبيرة بحيث لا تستطيع أفواههم مجاراتها لقول ما يريدون قوله. عندما كان هؤلاء أطفالاً فإن آباءهم وأساتذتهم غالباً ما جعلوهم واعين بشأن نطقهم وهو ما زاد المشكلة سوءاً.

ابدأ بأن تدع المتأتئ يعرف بأنك مستعدٌ لأن تسمع. افعل هذا باستخدام تقنيات استماع جيدة: حافظ على اتصال بصري مريح، أومئ برأسك، اطرح أسئلة، ومهما كلَّف الأمر اترك الشخص لينهي ما يريد قوله. حاول أن تعطي الانطباع بأن لديك وقتاً له ليقول ما يريد قوله، لأنه إذا حاول الاستعجال في ما يقوله، فسيستغرق هذا منه فقط وقتاً أطول بسبب توتّره.

"أجد من الصعب التعامل مع الزبائن المعاقين. وقد أدركت أن هذه مشكلتي، ولكن ما الذي يمكنني فعله للتغلّب عليها؟"

الشكوى الأكبر لدى الأناس المعاقين ضد الآخرين هي أنهم يعاملونهم كما لو كانوا لا قيمة لهم. هل تتحدّث إلى المرافق للشخص المعاق في الكرسي المتحرك بدلاً من التحدث إلى المعاق نفسه؟ لا يحصل العديد من المعاقين في الكرسي المتحرك حتى على اتصال بصري (النظر في العين)؛ والواقع أن معظم الناس يفعلون أي شيء باستثناء النظر في أعينهم. يجعلهم هذا يشعرون بأنه لا وجود لهم ويستجيبون بعدائية.

في المرة المقبلة التي ترى فيها أحداً في كرسي متحرك، أومئ أو ابتسم له وانظر في العين. من الأفضل من جميع النواحي إذا عاملت الشخص المعاق كأي شخصٍ آخر وباحترام. حتى المعاق عقلياً بدرجة كبيرة سيقدِّر ذلك.

اعرض المساعدة إذا بدا أن الشخص بحاجة إليها. إذا صُدَّ عرضك بجوابٍ مقتضب: "أستطيع فِعل ذلك بنفسي"، فلا تشعر بالذنب بسبب التعليق. اعرض

المساعدة لأنها قد تكون ضرورية، ولكن احترم رغبة الشخص في فرض استقلاله واكتفائه الذاتي.

أنواع أخرى من المشاكل

الزبون حصل على ما يكفي من المراوغة والتضليل

أنت تجيب على الهاتف في الشركة التي تعمل بها، والشخص على الطرف الآخر منـزعجٌ جداً، فقد حصل على ما يكفيه من المعاملة المراوِغة والمضلِّلة التي يُضرب بها المثل. يقول: "أنت رابع شخص أتكلّم معه اليوم دون الحصول على أية إجابات. أليس باستطاعة أحد أن يساعدني؟"

كان هذا الشخص ضحية لمجموعة متزامنة من المتهرِّبين من المسؤولية بإلقائها على غيرهم وهذا التهرّب يجب أن ينتهي عندك. إنَّ القول "آسف، لقد طلبتَ القسم الخطأ" لن يكون مقبولاً. فالشخص يريد أن تُحلّ مشكلته وهو يراك قادراً على مساعدته. هو لا يهمّه إن كان هذا *قسمك* أم لا. عندما اتصل في المرة الأولى كان مُحبطاً والآن هو في طريقه لأن يصبح غاضباً. إذا فقدت أنت هدوءك أيضاً وأصبحت غاضباً فإن المشكلة ستصبح أسوأ.

يمكن مقارنة الغضب غير المسيطر عليه *بالجنون المؤقت*. إذا كان ممكناً، حاول أن تمنع زبونك من أن يصيبه الجنون المؤقت، أو إذا كان قد أُصيب به بالفعل فأعده إلى حالته العقلية السليمة. يمكنك القيام بذلك بأن تبدأ بوضع المشكلة في طريق الحل. إذا كان بإمكانك أن تقوم **بأي شيء** يؤدي إلى المساعدة في حل المشكلة، فإن الزبون سيقدِّر مساعدتك.

يمكن فِعل ذلك بالحصول على كل المعلومات الضرورية الوثيقة الصلة لمساعدة الشخص. ثم اطلب رقم هاتف الشخص، واجعل الموظف المناسب يتصل به **خلال فترة زمنية معقولة!** إذا لم يكن باستطاعة الموظف أن يستجيب فوراً فأبقِ الزبون على عِلمٍ بما يجري. أعطِ الزبون اسمك ورقم هاتفك لكي يتمكّن من معاودة الاتصال بك إذا لم يحصل على ما يرضيه من الموظف الذي أرجعته إليه. وعندها فقط تكون قد قمت بمسؤوليتك كاملةً مع الزبون.

الزبون يتصرف بطريقة مهرِّج الصف

من الصعب التعامل مع *مهرِّجي الصف*. يُطلق تعبير مهرِّج الصف في المدرسة على الطلاب الذين يثيرون الفوضى في الصف ويستمرون في

الصخب. الهدف من سلوكهم هذا هو لفت الانتباه. الأطفال الذين هم مهرِّجون في الصف يتوقون لأي اهتمام يمكن أن يحصلوا عليه، وهم مستعدون تماماً لقبول الاهتمام السلبي بدلاً من عدم الحصول على أي اهتمام على الإطلاق.

كيف يتعامل المعلِّمون المتمرِّسون مع هذا النوع من الأطفال؟ إنهم يمنحون الطفل الاهتمام الذي يتوق إليه؛ ولكن لسلوكه **الجيد.** عندما يسيء الطفل التصرف فإنه يُعزل عن بقية الصف (وهو عكس ما يريده الطفل). عادة سيأخذ المعلِّم الطفل بعيداً عن المجموعة ويتكلّم معه بهدوء.

عندما يكبر هؤلاء الأطفال ويصبحون راشدين، فإن سلوك *مهرِّج الصف* غالباً ما يستمر. إنهم الأناس الذين يتأكدون من أن كل من في الغرفة يعرف كم هم منـزعجون من شيء فعلته شركتك. هم الأناس الذين يريدون اهتماماً **فورياً**، وإذا لم يحصلوا عليه فإنهم يصبحون مسيئين بكلامهم ويضايقون كل من حولهم.

كيف تتعامل مع هؤلاء الناس؟ بنفس الطريقة التي تعامل بها الأطفال الذين يُظهرون هذا النوع من السلوك السلبي. خذهم جانباً، ويفضَّل أن يكون ذلك في مكتب خاص (لا تحاول هذا إذا بدا الشخص مسيئاً جسدياً). اشرح لهم بأنك ستكون مسروراً لمعالجة مشكلتهم ما إن يأتي دورهم، وبأنهم إذا استمروا في سلوكهم غير المقبول فستُجبَر على تجاهلهم. ثم أرجعهم إلى المكان الذي كانوا ينتظرون فيه، وتعامل مع الزبون التالي.

قبل أن تحاول ما ذكر في الأعلى، عليك بالطبع أن تحصل على موافقة مشرفك بالكامل. إذا لم تفعل هذا فقد تجد نفسك في المنتصف إذا قرَّر الزبون أن يذهب بمشكلته إلى من هو أعلى منك. إذا كنت مضطراً للتعامل مع مشاكل سلوكية على نحوٍ متكرِّر، فناقش الطرق المتّبعة مع مشرفك. أعِدْ النظر في الخطط التدبيرية الممكنة واحصل على اقتراحات مشرفك في كيفية التعامل مع المشاكل. سيعرف كلاكما حينها بأن المواقف الصعبة ستتم معالجتها بتوافق.

الزبون يرفض التعامل مع امرأة

استطاعت سالي براون، مديرة الائتمان في شركة إنشائية كبيرة، أن تحلّ مشكلة كانت تواجهها بطريقة فكاهية نوعاً ما. كان عليها أن تتحمّل ما بدا أنه عدد كبير من الزبائن الذين كانوا يصرِّون على "التحدّث إلى رجل". حلّت المشكلة بتحويل المكالمات إلى سام، بواب الشركة الذي كان على علمٍ بالموضوع وكان يعرف كيف يتعامل مع ذلك النوع من المكالمات. كان جوابه القياسي "أنا لا أعرف لماذا تتحدّثون إليَّ. سالي براون هي مديرة ائتماننا. سأحوّلك ثانية إليها ويمكنها أن تهتم بك".

حلّ آخر لمشكلة سالي سيكون بأن تجيب على هاتفها بالتعريف عن نفسها بوضوح. يجدر بها أن تقول: "سالي براون، مديرة الائتمان. هل يمكنني مساعدتك؟" يفترض معظم الناس بأنك في مركز أقل مستوى إذا أجبت على هاتفك باسمك الأول فقط. يجيب معظم الرجال باسمهم الكامل والمسمى الوظيفي لهم. ينبغي على النساء أن يقمْن بالمثل لكي ينلْن الاحترام الذي يستحققنه.

الزبون يلومك على خطأ شخصٍ آخر

"واجهتني مشكلةٌ الأسبوع الماضي أوصلتني لحدّ البكاء.أنا موظفة المخزن في مستودع الشركة التي أعمل بها. لم أكن في العمل لفترة طويلة وقد حمَّلني مدير المستودع مسؤولية إدارته ريثما يذهب ليأتي ببعض المعدات. اتصل زبون غاضبٍ ليشكو بأننا قد أوصلنا إليه القطعة الخطأ وهو ما كلَّف شركته مبلغاً ضخماً. نعتني بالغبية وتصرّف وكأن الذنب كله ذنبي!

كان قد طلب القطعة قبل شهرين من بدئي العمل مع الشركة! استمريت في إصراري بأن يتصل ثانية بعد خمس عشرة دقيقة عندما يكون مدير المستودع قد عاد، واستخدمت تقنية الأسطوانة العالقة ولكن بدا أنها لم تنجح. كيف كان يجدر بي أن أتعامل مع هذا الزبون الغاضب؟"

أستطيع أن أرى لماذا لم تنجح تقنية الاسطوانة العالقة في هذه الحالة. لقد نسيت أن تطفئي آلية الدفاع لديك عندما بدأ الزبون بالصراخ فيك. ما كان بإمكانك أن تفعليه هو أن تدوِّني معلومات حالما يبدأ الشخص بالكلام. كان يمكنك أن تستخدمي إعادة السبك وأن تطرحي أسئلة يمكن أن تساعد في حل مشكلته.

والحال في وضعه، أنه لم يكن أحد قد بدأ بحل مشكلة الشخص عندما عاد مدير المستودع بعد خمس عشرة دقيقة، ومن المرجّح أن المدير اضطر حينها أن يتعامل مع زبون أكثر غضباً! لو أنك حصلت منه على المعلومات الوثيقة الصلة بمشكلته، فإن مدير المستودع كان سيجد بعض الأجوبة للزبون الغاضب عندما يرد على مكالمته. تذكّري هذا حين تتلقِّين *مكالمة شكوى* لشخص آخر.

الزبون يأتي دون موعد

"كيف يجب أن أتعامل مع الزبائن الدائمين الذين يأتون دون موعد متوقعين بأن أحداً سيقابلهم؟"

مستخدماً تقنية الأسطوانة العالقة، قل لهم: "أنا آسف، لا يمكنك أن ترى السيد جونـز بدون موعدٍ مسبق. هل تحب أن أحدِّد لك موعداً لمرة أخرى؟"

إذا اعترض الزبون، قل: "إن تعليماتي هي بأن لا أحد تتم مقابلته ما لم يكن لديه موعد. هل تحب أن أحدِّد لك موعداً لمرة أخرى؟"

الزبون طويل النفس

"أعمل على مقسم هاتف ناشط. عندما يريد المتصلون أن يشرحوا لي قصة حياتهم، كيف يمكنني أن أتعامل معهم بلباقة؟"

من الضروري أحياناً أن تقوم بقطع حديثهم (يجب بالفعل أن يأخذوا نَفَساً). اسألهم إن كانوا يستطيعون أن يشرحوا مشكلتهم **باختصار** لأنك ستحوِّلهم إلى شخص آخر.

"لديَّ زبون لا أستطيع أن أحمله على الاستمرار بالتحدث في نفس الموضوع، فهو دائماً يخرج عنه".

عند التعامل مع متكلِّم مدمن، استغِّل كل انقطاعٍ صغير في الحديث لتوجِّه المحادثة باتجاه تحقيق الهدف من وراء المكالمة الهاتفية. لا تُبدي أبداً ضجرك أو إحباطك لأن ذلك سيسيء إلى الزبون. إذا أعطيت بدائل فسيكون على الزبون أن يتّخذ بعض القرارات. اختصر محادثتك مصرِّحاً بما ستفعله لهم أو بما سيفعلونه هم من أجلك. ثم اختم بهذه الحجة الحاسمة: "أعتقد بأننا قد غطَّينا كل شيء. لن آخذ المزيد من وقتك الثمين".

الزبون بحاجة لإجابة فورية

"أعمل في مكتبٍ للقانون الداخلي حيث إن المتصلين هاتفياً في حاجة فورية للمعلومات. لا أستطيع أن أراجع الموظَّف الرسمي في المكتب لأنه يكون في الخارج".

أحد الحلول أن يكون مع الموظف الرسمي للمكتب جهاز تلقّي النداءات. وحلٌّ آخر هو قيام الموظف الرسمي بالاتصال بالمكتب بشكلٍ منتظم للحصول على رسائل. استخدم صدى الفعل مع الموظف الرسمي لتشرح له المشاكل التي تواجهها مع الزبائن واطلب مساعدته في إيجاد حلول.

الزبون من النوع العارف بكل شيء

"لديَّ مشكلة في التعامل مع الأشخاص العارفين بكل شيء الذين يسألونك طالبين معلومات منك ولكنهم في الحقيقة يريدون فقط أن يعطوا نسختهم عما هو صحيح".

أولاً: استمع إلى أفكار الزبون واطلب أية حقائق تدعم وجهات نظره تلك. ثم، وباستخدام المعلومات المتوفرة لديك، أخبر الزبون الحقائق الفعلية. ارجع

إلى القوانين والأنظمة والسياسات وكتيبات الإجراءات أو أي بيانات مكتوبة أخرى إذا لزم الأمر.

الزبون متعالٍ أو وقح

"كيف أتعامل مع الأناس المتعالين الذين يعاملونني كحثالة؟ هم يعطونني الانطباع بأنني لا أعرف شيئاً لمجرّد أني أعمل كاتباً. هم عادة ما يأتون ليحصلوا على معلومات متعلقة بمقررات الجامعة".

هؤلاء هم أشخاص يفتقرون على الأرجح للثقة بالنفس، ويحاولون أن يحطّوا من قدرك ليشعروا أكثر بأهميتهم. قد يستخدمون أو لا يستخدمون التهكم لفعل هذا. اقفل آلية الدفاع لديك، وكن مدركاً بأنك أنت من يسيطر على الوضع. فرغم كل شيء، **هم** الذين يأتون **إليك** للحصول على معلومات. فقط أعطِهم المعلومات التي يطلبونها ولا تسمح لهم بأن يدفعوك للتخلِّي عن هدوئك. يمكنك أن تسألهم السؤال الذي يُوقف تعاليهم: "ما الذي تريدني أن أفعله لأحلّ هذه المشكلة؟" سيُوقفهم هذا عادةً لفترة كافية ليوضِّحوا ما الذي يريدونه منك فعلاً.

"لديَّ زبون يتعامل معي بوقاحة جداً في كل مرة يتصل فيها، ولكنه بمنتهى اللطف مع رئيسي في العمل. كيف يمكنني أن أجعل هذا الشخص يعاملني بطريقة أفضل؟"

باستخدام صدى الفعل والتعبير: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلِّها..." اشرح لمشرفك وقاحة هذا الزبون، واطلب منه أن يتكلّم مع هذا الشخص حول الموضوع. يجب أن يعرف الزبون بأن سلوكه هذا هو سلوك غير مقبول مع موظف في الشركة. إذا امتنع مشرفك عن مساندتك فحوِّل مكالمة هذا الشخص مباشرة للمشرف دون أن يكون لديك أي اتصال مع ذلك الشخص.

الزبون يضع مكالمتك الخارجية في الانتظار

"عندما أطلب مكالمة خارجية، أتميّز غيظاً إذا وضعني موظف الاستقبال في الانتظار دون أن يسألني إن كنت أعترض أم لا. كيف يمكنني أن أتصرّف عندما يتم تجاهلي مستقبلاً؟"

إذا كانت هذه حادثة متكررة، فتحدّث إلى الرئيس المباشر لموظف الاستقبال، واشرح له الإزعاج والضرر الذي يسبِّبه لك هذا التأخير. أنا عادة ما أبادر فوراً إلى القول بأن مكالمتي خارجية قبل أن أحدِّد حتى من الشخص الذي أريد التحدث معه. أقول: "مخابرة خارجية لماري بيكر". فيفترضون أني عاملة المخابرات الخارجية ويصلوني مباشرة بالشخص الذي أريد مخاطبته.

حلٌ آخر قاس يتمثّل في مقاضاة هذا الزبون ليدفع فاتورة الهاتف عن الوقت الذي وضعك فيه بالانتظار.

عليك أن تتعامل مع زبونيْن في نفس الوقت

"لا أعرف أبداً إن كان يجب عليَّ أن أتعامل أولاً مع الشخص الذي على الهاتف أو الشخص الذي انتظر خمس عشرة دقيقة ليراني. لمن يجب أن تكون الأولوية؟"

أجب على الهاتف وأخبر المتصل بأنك مع زبون الآن لعدة دقائق. أعطِ بدائل: اسأل إن كان المتصل يحب أن يعاود الاتصال مرة أخرى، أو أن تتصل أنت به لاحقاً، أو أن تُوضع مكالمته في الانتظار، ومن ثم ناوِب بين هؤلاء الذين أتوا شخصياً وأولئك الذين هم على الهاتف.

"أعمل في قسم قطع الغيار لشركة تزوِّد بقطع للسيارات. أحاول أن أجعلهم ينشئون نظاماً رقمياً كي يتم التعامل مع الزبائن بالدور. حالياً، لأنه من الصعب أن تبقى على علم بمن التالي في الدور (أضطر إلى الذهاب إلى المستودع لأجلب قطعهم) فأنا غالباً لا أستطيع أن أكون واثقاً بأي ترتيب أساعد الناس. اضطررت إلى أن أقوم بمهمة الحكم في معارك كثيرة حول من التالي في الدور وأجد أن ذلك يزعجني".

بعد أن قرّرت من الذي ستخدمه أولاً وتعاملت أخيراً مع الزبونين الغاضبين، عليك أن تذكِّر نفسك: "كانت تلك مجابهة بغيضة بالفعل، ولكني بذلت قصارى جهدي". تذكَّر أنه في مواقف كهذه، بغض النظر عمّن خدمته أولاً فأنت "مذموم إن فعلت ومذموم إن لم تفعل". لا داعٍ لأن تشعر بالذنب لأنك لا يمكن أن ترضي الاثنين معاً. استخدم صدى الفعل مع مشرفك لتشرح له الصعوبات التي تواجهها أنت وبقية الموظفين بسبب عدم وجود نظام رقمي. (يمكنك أن تحاول أيضاً إنشاء نظام رقمي غير رسمي بنفسك ريثما تنتظر الشركة لتقوم بإجراء في هذا الشأن).

الزبون يرفض أن ينتظر دوره

"رئيسي في العمل، وهو محامٍ، مشغول جداً. الأسبوع الماضي احتاج صديق له لمشورة قانونية وتوقّع أن تتم خدمته على الفور. شرحت له الوضع واقترحت أن أحدِّد له موعداً، ولكن الصديق اندفع من أمامي مباشرة إلى مكتب الرئيس حيث كان في اجتماع مع زبون. كيف كان يمكنني أن أتعامل مع هذه المشكلة بشكلٍ أفضل؟"

تحدّث إلى رئيسك واسأله عمّا يجدر بك فعله إذا حدث موقف مشابه في المستقبل. وعلى كل حال، فإن الصديق كان سيدخل إلى مكتب رئيسك قبل

أن تتمكّن من التصرف ما لم تكن تجيد لعب الجودو أو الكاراتيه. ألقِ بمشاعر الذنب من النافذة، فقد فعلت أفضل ما بوسعك في ذلك الحين لتتدبّر الوضع.

الزبون يستخدم لغة بذيئة (شتائم وسباب) أو سلوكاً مهدِّداً

"ما الذي يجب عليَّ فعله عندما يستخدم المتّصل لغة بذيئة على الهاتف؟ هل أنا مضطر لأن أتحمل هذا النوع من الكلام التافه؟"

لا أعتقد بأن أي أحد مضطر لأن يتحمّل لغة الشتائم. يجب أن تكون قادراً على إقفال الخط مع المتصل. راجع مشرفك لترى ما المُتوقَّع منك القيام به. من الممكن أن تضطر إلى احتمال هذا النوع من الكلام التافه بسبب طبيعة العمل الذي تقوم به؛ مثلاً، إذا كنت تعمل في جناح الطوارئ في مستشفى. بعض الناس لديهم عادة البدء في الشتائم عندما يكونون منـزعجين من شيء ما. لا يمكنك فقط أن ترفض معالجة المشكلة للشخص المنـزعج. إذا كنت تعمل على خط أزمات أو طوارئ هاتفي من أي نوع، يجب أن تعرف بأن هذه اللغة قد تكون مألوفة في منطقة المتكلم. ومع ذلك يمكنك أن تطلب من المتصلين أن ينظِّفوا لغتهم لكي تتمكّن من معالجة مشكلتهم بشكلٍ أفضل. ولكن في الدرجة الأولى، تأكد من معرفة ما يريد منك مشرفك أن تفعله.

"ماذا عن الأناس المخمورين أو المهدِّدين؟"

هذا موضوعٌ آخر يجب عليك التحدث فيه مع مشرفك قبل أن يحدث. اعرف متى يجب عليك أن تستدعي حارس الأمن أو الشرطة. إن معرفة الخطوات التي يجب عليك اتخاذها، واحتفاظك بخطة طوارئ لنفسك يجعلانك أكثر ثقة عندما تضطر للتعامل مع مشاكل غير متوقعة ومزعزعة كهذه.

5 - التعامل مع النماذج الصعبة من المشرفين

إذا كنت غير مستمتعٍ بعملك، فهناك عدة أسباب لذلك. أحد الأسباب المحتملة للاستياء من العمل هو الإشراف السيئ. تمّ اختيار بعض الأشخاص لمناصبهم الإشرافية لأنهم يعرفون الكثير حول نوع العمل المُنجز من قِبَلِ أولئك الذين يتولون الإشراف عليهم. ومع ذلك، فهم قد لا يعرفون شيئاً تقريباً عن كيفية تحميس **موظفيهم.**

إذا كنت تظن بأن *أسلوب* مشرفك في الإدارة هو المسؤول عن عدم رضاك عن عملك فإن هذا الفصل هو من أجلك.

حوافز ضعيفة

يملك العديد من الموظفين بواعث شخصية للعمل، وسيعملون بشكلٍ جيد حتى لو كانوا تحت إشراف سيئ. ومع ذلك فإن كل موظف يمكنه أن يستجيب ويستفيد من المشرف الذي يفهم ما الذي يبعث الناس على القيام بعملهم على أفضل نحو. ولأن ليس كل موظف كغيره، فإن المشرف الجيد سيتمكّن من أن يسبر غور موظّفيه ليعرفِ أيهم يستجيب أفضل للثناء، وأيهم للحوافز المالية، وأيهم للفرص التي تمكّنهم من تعلّم أشياء جديدة، وأيهم للتحضير لترقية.

إذا كنت تعاني من ضعف بواعثك للعمل، فقد يكون السبب أن مشرفك لا يدرك أن بعض أو كل ظروف العمل التالية يمكن أن يكون لها تأثير مثبِّط على نحوٍ هائل.

1. **إشراف تقييدي.** من المحتمل أنك ستكون أقل رضاً عن عملك إذا كان مشرفك لا يمنحك سوى فرصة ضئيلة لتأخذ دوراً فعالاً في الطريقة التي ستنجز بها مهامك. كلما شارك الموظفون أكثر في الطريقة التي يفعلون بها الأشياء، كلما كانوا متعاونين أكثر.

المشرفون الذين يستخدمون أسلوب قيادة سلطوية يهيئون أنفسهم للفشل. إذا كان مشرفك من هذا النوع، حاول استخدام صدى الفعل لتخفيف المشكلة. إذا بدا أن مشرفك لن يكون منطقياً وأنت لا تستطيع أن تغيِّر سلوكه، فربما يتعيّن عليك أن تعاني لفترة حتى تتوفر ترقية. وكبديل، يمكنك أن تنتقل للعمل في قسم آخر، أو كحلٍّ أخير اترك الشركة التي تعمل بها.

2. **نقص التقدير.** يُثبِّط المشرفون هيئة موظفيهم إذا أشاروا فقط إلى أخطاء مرؤوسيهم. يجدر بهم عوضاً عن ذلك أن يركِّزوا على ما قاموا به من عملٍ صحيح لتشجيعهم على أداءٍ أفضل.

في المدرسة القديمة للإدارة، اعتقد المشرفون بأن من حقهم أن ينالوا الفضل للأفكار الجديدة المُقترحة من قِبَل مرؤوسيهم. كما يمكنك أن تتوقع، يؤدي هذا إلى تثبيط همّة الموظفين وعدم تشجيع الأفكار الجديدة، ويديم الأداء المتوسط والإنتاجية الحدّية. يتعلم المشرفون التقدميون بأنهم إذا منحوا الموظفين الفضل عندما يستحقون ذلك فإن هيئة موظفيهم يصبح لديها دافع قوي لأداء العمل بشكلٍ أفضل. يستطيع الموظفون الذين لا يزال مشرفوهم بخلاء في تقديرهم لهم أن يحاولوا استخدام صدى الفعل لتخفيف هذه المشكلة. من المحتمل أن لا يكون المشرف مدركاً لمدى التثبيط الناشئ عن أفعاله. قل: "لديَّ مشكلة وأحتاج لمساعدتك في حلّها. بذلت جهداً خاصاً الأسبوع

الماضي لأنجز عملاً استثنائياً في مشروع ميلر، وقد عملت زيادة على ساعات الدوام المحددة لأنهي العمل في موعده الأخير المحدد. أنا الآن مثبط العزيمة لأن كل ما سمعته بشأن المشروع كان الـ 2% منه التي أخطأت فيها. ماذا عن الـ 98% التي أنجزتها بشكل صحيح؟ ليس مشجِّعاً جداً أن يسمع المرء عن السلبيات فقط. هل تفهم ما أعنيه؟"

يجب أن يؤدّي هذا إلى مساعدة المشرف لأن يقوم بعملٍ أفضل في المستقبل وذلك بإعطاء الدعم الإيجابي عندما يكون مُستحقاً.

3. **عمل رتيب (على وتيرة واحدة).** تطبّق الشركات سياسة تدوير العمل لموظفيها في محاولةٍ منها لجعل أعمال الموظفين أكثر متعة. من الممكن تطبيق تدوير العمل إذا كان هناك عدة موظفين في شركة يعملون فعلياً في نفس نوع أو مستوى العمل ولديهم نفس الراتب تقريباً. يستفيد أصحاب العمل والموظفون على السواء من تدوير العمل لأن أعضاء هيئة الموظفين يمكنهم أن يشغلوا أكثر من وظيفة واحدة، كما أن عمل الموظفين الغائبين يمكن أن يتم إنجازه من قِبَل شخص آخر. إذا كانت شركتك تقوم بهذا، فإن الإدارة تحاول أن تُبقي عملكم ممتعاً. إن لم يكونوا قد جرّبوا تدوير العمل فاقترح عليهم القيام بذلك من أجل مصلحتكم جميعاً!

4. **فُرَص قليلة لتجربة أفكار جديدة.** يعاني الموظفون أيضاً من ضعف بواعثهم للعمل عندما يتجاهل المشرفون اقتراحاتهم بشأن القيام بمهامهم بطرقٍ أفضل. لأن الموظفين هم الذين يقومون بالعمل الفعلي، فهم عادة في الموقع الأفضل لكي يأتوا بطرق أفضل وأسرع لإنجاز الوظيفة.

إذا كان مشرفك ضعيفاً من هذه الناحية، فازرع البذور من أجل التغيير ببطء: دعه يعتاد على الفكرة الجديدة بالتدريج؛ استخدم الحقائق لتساند اقتراحاتك؛ حدِّد أي تخفيض بالكلفة يمكن بلوغه عن طريق تنفيذ العمل بالطريقة الجديدة. كن منفتحاً مع ذلك للأسباب المنطقية التي لن تسمح بنجاح فكرتك. إذا بدا أن مشرفك لن يستجيب لأية اقتراحات، استخدم صدى الفعل لتصف له ما تشعر به من إحباط.

5. **انعدام الفُرَص لاكتساب مهارات جديدة.** في فترة ما، أنفقت الشركات الكثير من الأموال لتدريب موظفيها، ولم تستطع رغم ذلك أن تجاري الحاجة الملِّحة للأناس الكفوئين المؤهلين. في الفترة الأخيرة، اضطرت الشركات إلى تقليص ميزانيتها المخصصة للتدريب. قد ترفض الشركات أن تمنح التدريب الذي تعتقد بأن الموظفين لن يتمكّنوا من الاستفادة منه في الحال. قد يجد الموظفون الذين ستتم ترقيتهم في خلال ستة أشهر إلى سنة أن من الصعب الحصول على تدريب.

ليكونوا متأكدين من استعدادهم للترقية التالية، فإن الموظفين الذين يجدون أنفسهم في هذا الموقع سيكونون على درجة من الحكمة ليحصلوا على التدريب، ويدفعوا تكاليفه من مالهم الخاص. يكتسب الموظف بالتالي أفضلية على الآخرين الذين لم يكتسبوا المهارات الضرورية. إن النقود التي يتم إنفاقها لأجل التدريب هي استثمار جيد من قِبَل الموظف.

6. **غياب مواصفات العمل وتقييم الأداء.** تعرف الشركات التي تطبِّق عملياً أنظمةَ إدارة جيدة بأن مواصفات العمل الدقيقة والمحدَّثة وتقييم الأداء كلاهما ضروري من أجل إنتاجية وحماس أعلى من هيئة الموظفين. عندما يعلم الموظفون ما المتوقع منهم فإن أداءهم يكون أفضل.

إذا كان أكثر من 10% من واجباتك ينطبق تحت فئة "واجبات أخرى وفقاً لما يتم تحديده"، فإن الملف التوصيفي لعملك ليس دقيقاً. ما الذي يجب عليك فعله للحصول على واحد أكثر واقعية؟ إذا كانت شركتك تستخدم نظام تصنيف رسمي، فهم يعرفون بأنه لا يُسمح بأكثر من 10% تحت هذه الفئة. في هذه الحالة، يمكنك ببساطة أن تضع جدولاً مفصّلاً بواجباتك والنسبة المئوية للوقت المُستغرق لإنجاز كل منها، وبالتالي سيكون طلبك لإعادة التصنيف مستنداً إلى معلومات حقيقية. أو، إذا كان الملف التوصيفي لعملك قد مضى عليه أكثر من سنتين، فمن المحتمل أنه لم يتم تحديثه. مرة أخرى، تحتاج لأن تضع جدولاً مفصّلاً بواجباتك والوقت الذي يستغرقه كل منها كنسبة مئوية قبل أن تشير إلى التعارض بين المنصوص عليه في الملف التوصيفي لعملك وعملك الفعلي والمطالبة بإعادة التصنيف. أفضل وقت للمطالبة بتحديث الملف التوصيفي لعملك هو عند حصولك على التقييم السنوي لأدائك.

ماذا إن كانت المهام تضاف بانتظام إلى واجباتك دون أي إعادة تصنيف لموقعك الوظيفي؟ إذا كنت تُعطى دوماً المزيد من **نفس** نوع المهام (مراكمة العمل)، فلا يمكنك أن تطلب إعادة تصنيف، ولكن إذا كانت مهامك الجديدة ذات مستويات مختلفة من المسؤولية فربما يجب في هذه الحالة أن تتم إعادة تصنيف عملك. ستحتاج إلى استخدام الحقائق لتثبت بأن مستوى مسؤوليتك قد ارتفع.

عادة ما يكون لدى الشركات الكبيرة أنظمة تصنيف رسمية. إذا كنت تعمل لدى شركة صغيرة، فقد تواجه بعض الصعوبة. يعتمد تصنيف العمل على مستوى المسؤولية للمهام المُنجزة بواسطة الشخص في الموقع الوظيفي. إذا تغيّر مستوى المسؤولية سواء للأعلى أو للأسفل، فإن الموقع الوظيفي عادة تتم إعادة تصنيفه. على سبيل المثال، أمينة السر (السكرتيرة) التي يتولّى مشرفها مسؤوليات إضافية، سيحتاج عملها على الأرجح إلى إعادة تصنيف لأن مستوى المسؤولية للسكرتيرة يرتفع مع ارتفاع مسؤولية المشرف. من ناحية أخرى، إذا أُلغي الموقع الوظيفي للمشرف، والسكرتيرة تعمل الآن لأربعة أشخاص من مستوى أقل، فإن مستوى المسؤولية للعمل سيكون أقل، ويمكن إعادة تصنيف الموقع الوظيفي لمستوى أقل.

ماذا إن قال صاحب العمل: "ليس لدينا مواصفات عمل هنا"؟ في هذه الحالة، عليك أن تكتب واحداً لنفسك (مستخدماً نماذج متوفِّرة في المكتبة، أو المواصفات الدقيقة لوظيفة صديق كدليل لك). خذ ما كتبته إلى مشرفك واطلب التصديق عليه. إذا رُفِض التصديق عليه فاسأل: "كيف يمكنني أن أقوم بعمل جيد لك إذا لم يكن أي منا يعرف ما المفترض بي أن أقوم به؟"

7. **تضارب بين الراتب ومستوى المسؤولية.** إذا كنت مقتنعاً بأن مستوى راتبك منخفضٌ جداً بالنسبة لنوع العمل الذي تقوم به، فعليك أن تنظر في الملف التوصيفي الحالي لعملك، والقيام بأية تغييرات ضرورية ثم اطلب موعداً مع مشرفك (رئيسك المباشر). اشرح له في الاجتماع بأن واجباتك مُدرجةٌ في الملف بشكلٍ غير صحيح وأن مسؤوليتك أكبر بكثير مما يُظهره وصف العمل. أو قد يكون وصف عملك دقيقاً ولكن راتبه لا يعكس للشركة أهمية العمل. ابحث لتعرف كم تدفع الشركات المنافسة لوظائف مماثلة. إن استخدامك لتعابير مثل: "أظن أن راتبي أقل مما أستحق" لن يساعدك؛ يجب أن تكون مجهَّزاً **بالحقائق،** وأن تكون قادراً على إعطاء أسباب لتدعم طلبك في راتبٍ أعلى. إذا فشلت هذه الطريقة، فربما يجب عليك أن تترك الشركة التي تعمل بها وتبحث في مكانٍ آخر.

8. **عمل إضافي غير مدفوع الأجر.** في بعض المناطق، يملك صاحب العمل الخيار في أن يدفع للموظفين أجرهم للساعات الإضافية محسوباً على أساس أجرٍ ونصف أو أن يعطيهم بعض الوقت إجازة بدلاً عن أجر ساعاتهم الإضافية. يجب على الموظفين أن يوقِّعوا اتفاقاً للخيار اللاحق ليكون صالحاً للعمل به. ينصّ القانون في بعض المناطق بأن أجر الساعات الإضافية يجب أن يُدفع لمن عمل أكثر من ثماني ساعات في اليوم أو أربع وأربعين ساعة في الأسبوع.

إذا كنت لا تعرف قوانين العمل في منطقتك، فالأمر يعود إليك للبحث والاكتشاف.

الاستئساد (التنمّر) في مكان العمل

الكثير من الأشخاص المتَّهمين بالاستئساد في مكان العمل هم في مواقع سلطة وكانوا على الأرجح متنمِّرين في المدرسة. الاستئساد في مكان العمل (المضايقة أو الاعتداء) قد يتألّف من حادثة وحيدة هائلة الأثر أو من حوادث عدة، كما يمكنه أن يتبع نمطاً مستمراً من تعقّب الأخطاء أو النقد أو التمييز أو الإقصاء على مدى أسابيع أو أشهر.

يفترض المجتمع بأن المستأسدين هم من جنس الذكور، ولكن النساء يمكن أن يكنّ بضراوة الرجال. عادة ما يبدو المستأسدون في مكان العمل كفوئين ومحترفين في أعمالهم، ولكن خلف مظهرهم هذا هم غير كفوئين وغير بارعين، والبعض منهم لديه تقلبات مزاجية لا يمكن توقّعها؛ إنهم مثل قنابل موقوتة. وهم يرضون أنفسهم باستفزاز الناس ليستجيبوا بردّ فعل انفعالي أو غير عقلاني. إن حساسية الآخرين هي محفِّز رئيسي للمتنمرين.

يشمل السلوك الاستئسادي ما يلي:

- الاستخفاف بالضحية والحطّ من قدرها ومعاملتها بتنازل؛ وخاصة أمام الآخرين.
- الصراخ في وجه الشخص الهدف وتهديده، غالباً أمام الآخرين.

- إلقاء تعليقات لئيمة أو لاذعة ليروا إن كان الشخص سيرد بالمثل.
- انتقاد كل شيء تقوله أو تفعله الضحية وإيجاد عيبٍ فيه، أو تشويه وتحريف وإعطاء فكرة خاطئة عن الضحية. قد يكون النقد ذا طبيعة تافهة، وغالباً ما تكون هناك ذرة من الصحة فيه، الأمر الذي يمكن أن يخدع الضحية لتعتقد بصحة النقد الموجّه إليها.
- الرفض العنيد للاعتراف بمساهمات الضحية.
- محاولة إضعاف وضع الشخص، وثقته بنفسه، وقيمته، وإمكانياته.
- معاملة الضحية بشكلٍ مختلف؛ إظهار التفضيل للآخرين والتحامل على الضحية.

الكثير من المتنمِّرين لديهم:

- نمط سلوكٍ عدواني أعلى من المتوسط.
- رغبة لأن يهيمنوا على نظرائهم.
- حاجة لأن يشعروا بسيطرتهم على الوضع، وأن ينتصروا.
- عدم إحساس بتأنيب الضمير لأذية غيرهم.
- عدم القدرة على تقبّل المسؤولية على سلوكهم.

من هم ضحايا الاستئساد؟

يُفترض أن ضحايا الاستئساد هم الأناس المؤثرون للعزلة، ولكنّ معظمهم هم أناس مستقلّون ومعتمدون على النفس، والذين ليسوا بحاجة إلى عصابات أو زُمر، وليسوا بحاجة أيضاً لأن يؤثِّروا في الآخرين، كما أنهم غير مهتمين في سياسات مكتب الشركة. يختار المتنمِّرون الأفراد الذين يفضِّلون استخدام الحوار لحلّ الخلافات، والذين ليس لديهم نـزعة للعنف وسيتحمّلون الكثير لتفادي النـزاع، حيث يحاولون باستمرار استخدام التفاوض بدلاً من اللجوء إلى الشكوى والإجراء القانوني. يتم اختيار الضحايا لأنهم كفوءون ولديهم شعبية، فالمتنمّرون يغارون من العلاقات السهلة والمستقرة التي ينعم بها هؤلاء مع الآخرين.

كيفية التعامل مع الاستئساد في مكان العمل

يجب أن يكون لدى كل شركة سياسات وإجراءات محددة بوضوح تتعلق بالاستئساد في مكان العمل. قم بمراجعتها واتبع الإجراءات. إذا لم يكن لدى شركتك هذه السياسة، فابحث في شبكة الإنترنت أو استشر محامياً على أن يكون مختصاً بالعمل وحقوق الإنسان من أجل معلومات تتعلّق بالوكالة الحكومية الملائمة التي يجب الاتصال بها.

المشرف العدواني

في عالمٍ نموذجي سيكون كل المشرفين جازمين (بدلاً من كونهم سلبيين أو عدوانيين)، ولطفاء ومُساندين وكفوئين ولبقين ولديهم نعمة التبصّر داخل الطبيعة البشرية. ولكن في العالم الحقيقي يُظهر المشرفون المدى المعتاد

من النقائص والإخفاقات البشرية. المشرفون الذين يستخدمون سلوكاً عدوانياً ليهيمنوا ويسيطروا على هيئة موظفيهم هم من بين أصعب النماذج التي يتوجب على الموظف أن يتعامل معها.

لم يتعلّم المشرفون العدوانيون إحدى قواعد الإشراف الجيد. لا يمكن إجبار الموظفين على القيام بعملٍ جيد يُساقون إليه سوقاً. من المؤكّد أن المشرفين سيحصلون على إنتاجية ضعيفة من هيئة موظفيهم إذا:

- عمدوا إلى ضبط سلوكهم (تأديبهم) علناً.
- استأسدوا عليهم بجعلهم يعملون ساعات طويلة بإفراط.
- كانوا متطرفين في النقد ومن الصعب إرضاؤهم.
- انتقدوا الشخص نفسه بدلاً من سلوكه.

قبل أن تفكر في قول أي شيء لمشرفٍ عدواني، اسأل نفسك إن كنت ستجعل الأمور أسوأ بقولك لشيء ما. إذا كان هذا الشخص يعامل **الجميع** بنفس الطريقة العدوانية، فربما لا يستحق الموضوع المجازفة والنقاش بشأنه. ربما يتعيَّن عليك أن تراوح الخُطى حتى تتمكّن من الهروب من هذا الاستئساد.

إذا قرّرت بأن مناقشة المشكلة قد تساعد في حلها، فاستخدم صدى الفعل لتدع مشرفك يعلم بتأثير سلوكه عليك. يتطلّب هذا شجاعة، ولكن على الأقل ستعرف بأنك قد بذلت جهداً لتحسين الأمور. تحدّث مع مشرفك على انفراد بشأن سلوكه العدواني. إذا كانت المشكلة مثلاً تتعلق بنعتك بصفات غير محببة، فقل: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلّها. أجد من الصعب التعامل مع الطريقة التي كنت تنتقص فيها من قيمتي مؤخراً. أنا لا أستطيع الدفاع عن أفعالي عندما تنعتني بصفات غير محببة. الحالة الآن هي أنني لا أعرف كيف أحسِّن أدائي أو ما الذي تريده مني فعلاً. هل بإمكانك أن تعطيني أمثلة عن سبب ظنك بأني جاهل؟"

إذا لم يتغيّر الوضع، فلا تذهب بشكواك إلى من هو أعلى من مشرفك بل:

- تحمّل الوضع قدر ما تستطيع، ثم اطلب أن يتم نقلك لوظيفة أخرى في الشركة.
- تحدّث إلى شخص في دائرة الموظفين؛ أو
- ارحل إلى مرعى أكثر اخضراراً في مكان آخر.

اذهب إلى حلقة أعلى في سلسلة السلطة فقط عندما يكون سلوك مشرفك يؤثِّر على بقية هيئة الموظفين. الشكاوى الجماعية فقط يمكنها أن تُخرج مشرفاً سيئاً من مركزه، ويحدث هذا فقط إذا تم تدبّرها بشكلٍ صحيح. تأكد من أن المجموعة تستخدم الحقائق لشرح شكواها. ليكن لديها تفاصيل عما حدث فعلياً، التكاليف بالدولار، الضرر بعلاقات الزبائن، ساعات عمل إضافية غير ضرورية، توقيف الإنتاج...

عندما تشعر بأن مشرفك قد أزال كل الزهو والمتعة اللذين تستقيهما من عملك، فقد حان وقت الرحيل.

كما رأينا، يمكن للسلوك العدواني أن يتّخذ أشكالاً متنوعة. من المفيد مناقشة طرق التعامل مع بعض من أنواع هذا السلوك بالتفصيل.

1. التهكّم (السخرية). بعض التهكّم عبارة عن مجرّد مزاح غير مؤذ، فلا تهديد فيه ويمكن أن يكون ممتعاً. ومع ذلك، فإن التهكم يمكن أيضاً أن يكون مؤذياً، والهدف منه هو الحطّ من قيمة الآخرين. يشعر الأناس الذين يستخدمونه بشيء من النفوذ وهم يرون ارتباك الأناس الآخرين. التهكم المؤذي هو نوع من العدوانية غير المباشرة؛ إحدى أكثر الطرق حقارة وتحايلاً ومكراً لحصول المرء على ما يريده.

الأناس الذين يستخدمون التهكم المؤذي هم غالباً لا يشعرون حيال أنفسهم بشعور جيد جداً، ولهذا فهم يحاولون أن يقلّلوا من قيمة الآخرين ليشعروا بأنهم أكثر أهمية. تستمر اللعبة عندما يستجيب الآخرون دفاعياً أو يتصرفون بشكلٍ يُظهر ألمهم. الأناس المتهكمون يريدون الآخرين أن يغضبوا ويدافعوا عن أنفسهم. ذكّر نفسك بأنّ لا تستجيب سلبياً لتعليقاتهم، بل حاول أن تبقى ملتزماً بالحقائق.

فكّر لدقيقة: من المسيطر على الوضع حين يتم استخدام التهكم؟ أنت (المتلقّي للسخرية) إلى أن تردّ. هل يجب أن ترد على السخرية بمزيد من السخرية؟ لا، لأنك إن فعلت، فأنت غالباً ما ستشجّع المزيد منها فقط. بدلاً من ذلك، حاول أن تحلل لتعرف السبب وراء شعور الشخص بحاجته للانتقاص من قيمتك، وحالما تتكون لديك فكرة عن الدافع الفعلي وراء هذا التهكم، فستكون قادراً على التعامل مع المشكلة الحقيقية.

لا تتفاعل مع التهكم؛ أطفئه. لن يعرف الشخص المتهكّم حينها ما الذي يجب عليه فعله لأنك لا تلعب وفقاً للقواعد. عندما لا يعود إلقاء التعليقات الساخرة عليك أمراً ممتعاً فإن الجاني سيأخذ تعليقاته التهكمية لمكان آخر.

إذا كنت لا تستطيع أن تبقى هادئاً، وتشعر بأن التهكم يجيز لك الرد فيمكنك أن تقول: "تعليقك الأخير كان تهكمياً جداً ومنتقصاً للقيمة. انتقاص القيمة يؤذي. هل يمكنك أن تشرح السبب وراء قولك هذا؟" أو "لماذا تشعر بأن عليك أن تحطّ من قدري بهذا الشكل؟" أو "كانت تلك سخرية جميلة. ما الذي تريد قوله لي حقيقةً وتخفيه بتعليقك الساخر؟" أجبر الأناس العدوانيين على تفسير أفعالهم، فهم غالباً غير مدركين لمدى التأثير الهدّام لسلوكهم هذا على الآخرين.

عندما كنت أقوم بالبحث لكتابي الأول Escaping the pink-Collar Ghetto، قابلت أكثر من 700 مدير (منهم 695 رجلاً) لأرى لماذا لا يقومون بترقية عددٍ أكبر من النساء. في البداية قوبلت بوضعية دفاعية متشابكة الذراعين من معظم المدراء، وعرفت بأنهم كانوا متحفّزين للدفاع حينما بدأت تعليقاتهم التهكمية بالتدفّق. رد فعلي الغريزي كان أن أقابل التهكم بمثله، ولكني بدلاً من ذلك ابتعدت عن الموقف وحاولت تحليله. استنتجت بأن هؤلاء المدراء شعروا عندما سألتهم: "لماذا لا تقومون بترقية نساءٍ أكثر؟" بأني كنت أتهمهم بسلوك متحيّز.

طمأنتهم بأن شرحت لهم بشكلٍ كامل الهدف من مقابلتي لهم وهو أني بحاجة إلى معلوماتهم لأكتشف الأخطاء التي ترتكبها النساء والتي تعيق عملية ترقيتهن. أعطيت أمثلة عديدة حصلت عليها من شركات أخرى، وسألتهم إن كان الأمر نفسه صحيحاً في شركاتهم أيضاً. وعمّا قريب أدركوا بأن الغاية من مقابلتي لهم هي الحصول على معلومات، وعلى مساعدتهم وليس الضغط عليهم كي يدافعوا عن ندرة النساء في المراكز العليا في شركاتهم، وأصبح معظمهم بعد ذلك متعاوناً جداً.

ومع ذلك، فهم ما كانوا ليكونوا كذلك لو أن رد فعلي كان دفاعياً تجاه تعليقاتهم التهكمية.

2. التجاهل أو المعالجة الصامتة. شكل آخر من العدوانية غير المباشرة يتمثّل في تجاهل الآخرين أو التعامل معهم بأسلوب المعالجة الصامتة، وذلك برفض مناقشة المسائل الهامة معهم. يرفض بعض المشرفين حتى أن يتكلّموا مع أحد أعضاء هيئة الموظفين بشأن أي شيء لأيام رغم أنهم أعضاء في القسم نفسه! هذا أسلوب بغيض وهو هدّام تقريباً بقدر ما هو التهكم الانتقامي.

هذا التصرف السلبي هو حالة *لا فوز* لكلا الطرفين المتورّطيْن في المشكلة. عادة ما يربح المعركة الشخص الذي يمارس المعالجة الصامتة، ولكنه يطيل الحرب. إذا لم تتم تسوية المسائل من خلال النقاش فهي حتماً ستظهر على السطح لاحقاً.

شعر برايان بالفخر عندما مدحه رئيس قسمه أمام مشرفه وزملائه في العمل لِما قام به من عملٍ ممتاز في المشروع. كان برايان قد عمل بجدّ لإنجاز المشروع، وشعر بأنه استحق المديح. في وقتٍ لاحق من ذلك اليوم طلب من مشرفه هاري نصيحة تقنية تتعلق بمشروعه الجديد. كان هاري جافاً جداً وأخبره بأن يحاول فهم ذلك بنفسه. وخلال الأسبوع التالي لقي برايان *نفوراً* من هاري الذي لم يعد متواجداً له ومُشجِّعاً كعادته. قرّر برايان أن يتكلم مع هاري. قال: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها". واستخدم صدى الفعل ليشرح شعوره عندما تخلّى هاري عن مساعدته، وطلب منه أن يشرح له سبب سلوكه هذا معه.

أقرّ هاري بأنه كان منـزعجاً عندما تلقَّى برايان إطراءً من رئيس القسم، وبأنه شعر بالغيرة لأن هذا لم يحدث له أبداً في الماضي. ومن ثم وعده بأن يكون متواجداً أكثر في المستقبل.

3. نوبات الغضب.

"كيف أتعامل مع رئيسي في العمل؟ تنتابه نوبات غضب على نحوٍ منتظم، فيغلق الهاتف بعنف ويفتح ويغلق أدراج مكتبه بحركات عنيفة ويقذف بالأشياء ويصفق باب مكتبه. تُثار أعصابي كلياً بسبب سلوكه وأصبح مضطربة وعصبية جداً. ما الذي يجدر بي فعله عندما يتكرر حدوث هذا في المستقبل؟"

الأشخاص الذين يستمرون في اللجوء إلى نوبات الغضب الانفعالية وهم راشدون، هم أناسٌ لم ينضجوا على نحوٍ كامل. نصح صديق هذه الموظفة أن تتخيل رئيسها مرتدياً قلنسوة وحفاضاً وجالساً على كرسي مرتفع يضرب بملعقة على الصينية.

استخدمت هذه الموظفة مخفِّف الإجهاد هذا في المرة التالية التي انتابته فيها نوبة غضب ووجدت أن استحضار هذه الصورة الذهنية الفكاهية في مخيِّلتها قد ساعدها على الاحتفاظ بهدوء أعصابها معه، حتى أنها امتلكت الشجاعة في أحد الأيام (بعد أن سكن غضبه) لتسأله: "هل انتهيت؟"

فصرخ قائلاً: "انتهيت من ماذا؟"

"كنت أتساءل إن كنت قد انتهيت من نوبة غضبك الانفعالية؟"

جلس بهدوء للحظات ثم ابتسم باستحياء وقال: "أحسب أن هذا هو الاسم الذي ستطلقينه على تصرفي، أليس كذلك؟ نعم لقد انتهيت من نوبة غضبي الانفعالية".

وفعلتْ الشيء نفسه في المرة التالية التي انتابته فيها نوبة الغضب بنفس رد الفعل المبتسم إلى أن لم تعد مضطرة أخيراً لقول أي شيء. كان يأتي إلى باب مكتبه ويقول: "لا بأس الآن، لقد انتهيت". والفائدة الجانبية الجميلة غير المتوقعة لهذه الحالة أن نوبات الغضب لم تعد تنتابه كلياً.

يمكن للفكاهة أن تساعدك في اجتياز الكثير من المواقف الصعبة. يبيِّن المثال أعلاه أن الفكاهة تستطيع أن تبدِّد الغضب. بطريقة ما، عندما نكون قادرين على الضحك بشأن شيء ما، فإن التوتر يقل. استخدم صوراً ذهنية مضحكة أو حتى ضع صورة كاريكاتورية مضحكة بجانب مكتبك لتذكّرك بأن ترى الجانب المضحك من المواقف.

4. المضايقات الجنسية. عادة ما يُنظر إلى المضايقات الجنسية على أنها مشكلة تختص بالنساء في مكان العمل، ولكن الرجال أيضاً يتعرّضون لمضايقات جنسية غير مرغوب بها وموجهة نحوهم.

هذه المشكلة في العمل لا زالت تؤثر على الموظفين لقرون. تتبدّل القوانين المتعلقة بالمضايقات على نحوٍ سريع. سواء أكنت رجلاً أو امرأة، فأنا ألّح عليك بأن تستقصي عن قوانين التشريع المحلية في منطقتك. تعلّم بشأن المضايقات الجنسية، وكيف تستطيع التقليل منها أو التعامل معها. (انظر إلى الفهرس II لتعرف إلى أين تذهب للمساعدة في حال المضايقات الجنسية). تُظهر الأبحاث بأن 70 إلى 80 في المائة من النساء قد خبرن شكلاً أو أكثر من المضايقات الجنسية من قِبَل رؤسائهن في العمل أو زملائهن. اثنتان وخمسون في المائة من هؤلاء فقدن أو تركن أعمالهن بسبب ذلك.

يمكن اعتبار جميع الأنواع التالية من السلوك مضايقة جنسية:

- تعليقات جنسية غير مرحَّب بها مثل النكات والتلميحات والمداعبات والسباب.
- سخرية مهينة بشأن جسم الشخص أو ملابسه أو عمره أو وضعه الزوجي.
- عرض صور إباحية أو مهينة.
- دعابات عملية تؤدي إلى الإرباك أو الإحراج.
- دعوات أو طلبات غير مرحّب بها، سواء كانت مباشرة أو ضمنية.
- الإرعاب.
- النظر شزراً أو غيره من الإيماءات الموحية.

- المعاملة المتعالية أو السلطوية التي تقلّل من احترام النفس.
- الاتصال الجسدي غير الضروري، مثل اللمس والتربيت والقرص واللكم والاعتداء الجسدي.

مشكلة أخرى ذات صلة هي ذلك النوع من التمييز العكسي والذي يحدث عندما يتم منح الترقيات والمكافآت إلى موظف ما مقابل خدماته الجنسية بينما يتم تجاهل الموظفين الآخرين الذين استحقوا التقدير من خلال عملهم الجيد.

إذا كنت هدفاً للمضايقات الجنسية فعليك أن:

1. تخبر الشخص بأنك تعترض على كل ما يقوله أو يفعله مهما كان. دعه يعرف بأنك تعني ذلك فعلاً! إذا لزم الأمر، اشرح له بأن هذا السلوك يمكن تصنيفه تحت فئة المضايقات الجنسية، وأنك تتوقع أن يتوقّف فوراً. احتفظ بسجلّ مكتوب بالمناسبات التي حدثت فيها المضايقات وبما تمّ قوله لدى اعتراضك. يجب أن يضمّ السجل التواريخ والأوقات وأسماء الشهود...
2. إذا حدثت المضايقة مرة أخرى، فكرِّر اعتراضاتك السابقة، وادعمها برسالة مكتوبة أو مذكَّرة مشيراً فيها إلى شكواك الكلامية السابقة ومصرِّحاً بالحقائق فقط، وصوِّر **ثلاث نسخ على الأقل** من هذه الرسالة. أرسل واحدة منها إلى الشخص المسيء وأخرى إلى مشرفه، واحتفظ بواحدة لسجلاتك. (يمكن إرسال نسخ إضافية إلى مشرفك والموظف التنفيذي الرئيس لشركتك إذا رأيت ذلك ملائماً).
3. إذا استمر السلوك أو فشلت الشركة أو الاتحاد من التعامل معه، تقدّم بشكوى رسمية لفرعك المحلي من لجنة حقوق الإنسان. إذا كنت في شك من أمرك، فاتصل بلجنة حقوق الإنسان واطلب التحدّث مع مستشار مدرَّب. إذا كانت الحالة جدية بما يكفي فدع الشرطة تتدخل بتوجيه تهمة اعتداء جنسي.

ملاحظة: إذا كانت الحادثة الأولى جدية بما يكفي، فصرِّح بشكواك **شفهياً** وكتابياً (مع نسخ للأطراف الملائمة)، وقدِّم شكوى رسمية للجنة حقوق الإنسان.

معظم قوانين حقوق الإنسان الآن تحدد بأن الشخص المسؤول عن فِعل المضايقة الجنسية بالإضافة إلى المشرفين والمدراء أو الأشخاص في مواقع السلطة والذين هم مدركون للمضايقة الجنسية ولم يقوموا باتخاذ إجراء فوري وملائم بالإضافة إلى الشركة المُشار إليها، يمكن أن تتم تسميتهم جميعاً في الشكوى المقدمة للجنة حقوق الإنسان.

لن يستطيع بعد الآن الآخرون الذين هم في مواقع السلطة أن ينظروا في الاتجاه الآخر، وأن يتجاهلوا حقيقة حدوث مضايقة جنسية. إن المشرف الذي لا يفعل شيئاً بشأن المضايقة الجنسية لموظف ما، يُعتبَر بأنه قد تغاضى عن المضايقة. إذا كان الموظف يعلم بأن المشرف قد لاحظ الحالة أو أنه مدرك لها، فيمكنه أن يشمل المشرف في تهمة المضايقة الجنسية.

المشرفون ذوو المهارات الإشرافية الناقصة

من المؤسف أن الكثير من المشرفين لم يحصلوا إلا على تدريب ضئيل في الإشراف، أو لم يحصلوا على أي تدريب على الإطلاق. يستفيد الجميع من هكذا نوعٍ من التدريب. وحتى لو اضطر المشرفون إلى دفع تكاليف التدريب

من مالهم الخاص فإن ذلك هو واحد من أفضل الاستثمارات التي يمكنهم القيام بها من أجل نجاحهم المستقبلي.

المشرفون الذين يفتقرون إلى التدريب الإشرافي يمكن أن يكونوا محبِطين جداً لمن يعمل معهم، فهم قد لا يعرفون كيف ينتدبون موظفيهم للمهام، وكيف يؤدبون مرؤوسيهم أو كيف يحمِّسون الأنواع المختلفة من الموظفين، أو - بطرقٍ متنوعة - يمكنهم أن يجعلوا من الصعب على هيئة موظفيهم أن تعمل بفعالية. إذا كان مشرفك واحداً من هؤلاء، يمكنك أن تقوم بخطوات فعالة وتقترح بأن تزوّده الشركة بتدريب إشرافي.

1. انتداب سيئ للمهام.

"رئيسي في العمل رائع مع الناس، ولكنه غامض أحياناً في ما يتعلّق بالطريقة التي يريدني بها أن أنجز الأشياء. فهو يعطي توجيهات غير واضحة ومن ثم يغيّر رأيه في اليوم التالي".

ستنجح مع هذا النوع من المشرفين إذا أكملت التفاصيل لأي عمل ينتدبك إليه. استخدم إعادة السبك لتتأكد من أن ما قاله أساساً هو ما سمعتَه بالفعل. إذا كانت هناك أية نقاط غير واضحة فاطرح أسئلة بشأن ما يريده. وإذا كانت لديه عادة تغيير رأيه في اليوم التالي، فدوِّن التعليمات، وأرِه القائمة وتأكّد من صحة تعليماته.

عندما يغيِّر تعليماته لاحقاً، أظهر حيرتك وأرِه قائمة تعليماتك التي كتبتها سابقاً. حدِّث التعليمات وفقاً لطلبه وسيدرك مشرفك عما قريب أنه يغيِّر توجيهاته كثيراً، وقد يتعلّم أن يصرف وقتاً أطول عند صياغة طلباته. من المحتمل أن يستفيد هذا الشخص كثيراً من حضور دورة تعليمية في إدارة الوقت، حيث سيعلِّمه هذا أن يوفِّر الوقت وذلك بالتخطيط قبل أن يقوم بتفويض المهام لمرؤوسيه.

يكون المشرفون أحياناً غير منظَّمين. هؤلاء هم الأشخاص الذين يشرحون بأنهم يعرفون مكان كل شيء على مكاتبهم التي تعمّها الفوضى. هم يكرهون التفاصيل. هذا المشرف يكره الأخبار السيئة ولهذا أكِّد بإلحاح على ما ستفعله بشأن الأشياء بدلاً من أن تطيل التفكير بالمشكلة.

"يطلب مني رئيسي في العمل أن أقوم بأشياء ليست من ضمن وظيفتي فعلياً".

استخدم إعادة السبك لتتأكد من فهمك لما يتوقعه مشرفك منك. اعمل على تحديث الملف التوصيفي لعملك، ومن ثم تحدَّث مع مشرفك لترى إن كان باستطاعة شخص آخر أن يقوم بهذا العمل الذي تشعر بأنه لا ينطبق مع وظيفتك.

2. نـزعة استحواذية للكمال.

"رئيسي في العمل نـزاع للكمال يتوقع أحياناً الكثير جداً من هيئة موظفيه".

استَبِق تنفيذ حاجات رئيسك: لا تحذف التفاصيل، أعطِ بدائل، ولتكن الخطتان ب وج متوفِّرتين لديك في حال دعت الضرورة إليهما. قدِّم الأفكار الجديدة مكتوبة، واشمل معها الحجج المؤيدة والمعارضة والبدائل المتوفرة.

3. تقنية ضبط سلوك (تأديب) سيئة.

"رئيسي في العمل يضبط سلوكي علناً".

هذه زلّة خطيرة في السلوك الاجتماعي من جانب مشرفك. أول ما يجب عليك محاولته هو أن تجعل الشخص يتفهّم مشاعرك ويتعاطف معها. استخدم تقنية صدى الفعل لتدعه يعرف كم يكون الأمر مذِلاً عندما يعاقبك أمام الآخرين. اشرح بأنك تستطيع تقبّل النقد بسهولة أكبر بكثير إذا تمّ توجيهه على انفراد. ويمكنك أن تضيف بأنه إذا تمّ ضبط سلوكك علناً في المستقبل فأنت بكل بساطة ستترك العمل.

4. توجُّه مفرط نحو المنافسة.

"رئيسي في العمل من الأشخاص الموجَّهين بشدة نحو المنافسة. يريدني أن أتنافس مع زملائي في العمل وأنا لا أرغب بذلك".

ربما تكون في المهنة الخطأ، لأن المنافسة مع الموظفين الآخرين هي النظام الأكثر شيوعاً والذي تستخدمه الإدارة لتشجيع هيئة الموظفين على القيام بمبيعات أكثر.

الكثير من الناس يستجيبون بشكلٍ أفضل بكثير إلى تحدِّي تحطيم الأرقام القياسية لسجلاتهم الخاصة بدلاً من التنافس مع الآخرين. يجب على الشركات أن تتأكد من أن مقاييس المنافسة هي منصفة للجميع على اختلاف مستوى خبرتهم. إذا كنت جديداً في الشركة، لا يمكن أن يُتَوقَّع منك أن تتنافس مع شخص له قاعدة مناطقية وزبائنية. المتدربون الذين لديهم خبرة ستة أشهر يجب أن يتنافسوا مع آخرين في الشركة لديهم نفس الخبرة. يستمتع الكثير من الموظفين في المبيعات بالمنافسة، وآخرون لا يفعلون، ولكنّهم مدعوون لوضع أهداف واقعية لأنفسهم.

يمكن أن يكون العمل مع الكثير من مشرفي المبيعات مجهِداً جداً. فهم يتوقعون سلوكاً جازماً أو عدوانياً من هيئة موظفيهم. إن سلوك المهام اليسيرة ليس مقبولاً. عليك أن تحضِّر بعناية لتناقش المشكلة مع مشرفٍ كهذا. تأكد من أن لديك العديد من الحلول العملية التي يمكنك اقتراحها قبل أن تحاول التفاوض بشأن التغيير.

5. الإخفاق في مساندة هيئة الموظفين.

"رئيستي في العمل لا تساندني عندما أدخل في مشكلة مع الزبائن، حيث تنحاز إلى جانب الزبون وينتهي بي الأمر بأن أدافع عن نفسي رغم أنني على صواب".

المشرفون الذين ينحازون بشكلٍ آلي لجانب الزبون في خلاف الزبون مع الموظف يُوقعون على مرؤوسيهم ظلماً شديداً. يجب على المشرف أن يبقى

على الحياد إلى أن تتوفر الفرصة للموظف لكي يشرح جانبه من القصة.

ينبغي على المشرف أن يسجِّل كل الحقائق المُعطاة من قِبَل الزبون، وأن يطمئن الزبون بأنه سيتم تقصِّي الموضوع.

إذا أخفقت مشرفتك في مساندتك في الوقت الذي تعرف فيه أنك تقوم بمهامك بشكلٍ صحيح، فاستخدم صدى الفعل لتشرح شعورك عندما يتم لومك ظلماً.

قل: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها. الأسبوع الماضي أرادت مني السيدة سميث أن أخالف القوانين لأجلها. شرحتُ لها بأن لديَّ تعليمات صارمة يُتوقَّع مني اتباعها، وأخبرتها بأني لا أستطيع القيام بما تريده. ومن ثم تكلمتْ معك وحصلت على مرادها. وقد حصل الشيء نفسه مع أربعة موظفين خلال الشهر الماضي. شعرت بأني أحمق للغاية عندما زارتني في مكتبي لتخبرني بأنها قد نالت مرادها. أنا أتساءل إن كانت القوانين قد تغيّرت وبأية طريقة سأتعامل مع هذا النوع من المشاكل في المستقبل".

6. الإخفاق في إعطاء الفضل لمساهمات خاصة. سمعتُ النساء والرجال على السواء يقولون (وسنفترض بأن رئيس العمل رجل): "لقد عملت طوال الأسبوع على ذلك التقرير وقد أخذ رئيسي الفضل كله له. تلك هي المرة الأخيرة التي سيفعل بي هذا!"

عندما *يسرق* مشرفك أفكارك، ويأخذ الفضل له فقد جعلته أنت يبدو بمظهرٍ جيد. فهو يحتاج إليك لكي تفعل هذا، وإذا لم تدعه ينال المديح على أفكارِكَ فسيعمل على إعاقة تقدّمك.

مثلاً، إذا قمت بكتابة كتيب جديد لسياسات وأنظمة قِسمِك، فإن مشرفك يستطيع أن يأخذ كامل الفضل لمحتواه. لديه الحق - وفقاً لقوانين العمل القائمة - بأن يستخدم أفكارك وأن يفعل هذا بضمير مرتاح. وفقاً لقوانين العمل، أنت (المرؤوس) موجود في مكان عملك لتعطي صورة حسنة عن مشرفك أو مديرك. وعليه فإن أفكارك تصبح أفكار مشرفك، والمشرف هنا لا يخرق أية قوانين باستيلائه على الفضل. يكره معظم الرجال والنساء هذا القانون، والعديد من المشرفين لا يشعرون بأنهم يرتكبون أي خطأ لأن الجميع يفعل ذلك.

لا أتّفق كلياً مع هذه الممارسة في العمل، وأشجِّع المشرفين على أن يمنحوا الفضل لمن يستحقه. المشرفون الذين يستمرون في سرقة أفكار مرؤوسيهم إنما يعملون على تثبيط همتهم فقط.

والاحتمالات هنا بأنهم سيحصلون على اقتراحات سيئة من هيئة موظفيهم وقد لا يحصلون على اقتراحات على الإطلاق. إذا ابتكر المرؤوس طريقة جديدة في صنع مُنتَج فريد، فإن ذلك الموظف هو من ينبغي أن يحصل على الثناء والتقدير وليس المشرف. ما الذي يهم إذا نال المرؤوس الفضل على الفكرة الجديدة؟ يستطيع المشرف أن يسلِّم التقرير باسمه ولكن بمنح الفضل إلى المرؤوسين الذين ساعدوه في تحضير التقرير.

إذا كان مشرفك سارق أضواء من الطراز القديم ولا يمكنك أن تتماشى مع هذا، فأرسل أفكارك واقتراحاتك الجديدة إليه على شكل مذكرة. اطلب رأي المشرف حول أهلية فكرتك، وهكذا سيكون رأيه مكتوباً. أو يمكنك أن تعرض اقتراحاتك في اجتماع حيث سيعرف الآخرون بأنها فكرتك **أنت**.

"أضطر إلى القيام بعمل رئيسي في العمل نيابة عنه دون أجرٍ إضافي. عندما يكون خارجاً، أضطر إلى تدبّر عمله بالإضافة إلى عملي. لا أظنّ بأن هذا منصف".

حاول استخدام تقنية صدى الفعل لتشرح مشكلتك، وإذا لم تنجح هذه الطريقة فانظر إلى تجربتك على أنها مرحلة تطوير في توظيفك. اسأل مشرفك عن أي من الواجبات يمكنك أن تتغاضى عنها خلال هذه الفترة من العمل المضاعف.

سيبدو الأمر ممتازاً في سيرتك الذاتية عندما تكون قادراً على إضافة "القيام بواجبات المشرف لدى غيابه". ربما تفيدك هذه الجملة عندما تحصل مستقبلاً على مواقع وظيفية في الإشراف. ولهذا خذ العمل الإضافي على كل حال، إذا كنت ترى بأنك تستطيع أن تتدبر القيام بعملين لفترات قصيرة.

7. **التدخّل.** كان لدنيس مشكلة مع مديره جيم. دنيس هو جديد في وظيفته كمشرف لمجموعة من الموظفين مكوّنة من أربعة أشخاص. تحت ستار *مساعدته*، سمح جيم لموظفي دنيس أن يتجاهلوا دنيس ويحصلوا على المساعدة مباشرة من جيم.

كان جيم يخالف واحداً من القوانين الأساسية في العمل بإضعاف السيطرة والسلطة اللتين يحتاجهما دنيس لتولّي الإشراف الصحيح على مجموعة موظفيه. هناك قانون صارم في العمل يتعلّق بخط إصدار الأوامر: لا يُفتَرض بالمدراء أن يتجاهلوا المشرف ليعطوا العمل مباشرة إلى مرؤوسي المشرف. كما لا يجب أن يتدخّل المدراء في أمور ضبط السلوك (التأديب)، أو تقييم الأداء المتعلقين بموظفي المشرف. نُصِح دنيس بأن يستخدم تقنية صدى الفعل ليشرح بأن فعالية مجموعته قد أُضعِفت عندما لم تعد له سوى سيطرة جزئية على عمل مرؤوسيه. يجب أن يذكِّر جيم بأنه هو - أي دنيس - مسؤول في النهاية عن كل شيء يقوم به هو وفريقه وبأنه بحاجة إلى سيطرة كاملة للقيام بعمله بفعالية.

8. **عدم التواجد من أجل هيئة الموظفين والزبائن.** سألت شيرلي كيف يمكنها أن تقنع مشرفها ليخبرها بمكان وجوده. كان هناك لوح *دخول - خروج* ولكنه لم يكن يستخدمه إلا فيما ندر، وغالباً ما كان يغادر من الباب الخلفي. وهو نادراً ما يكون متواجداً: فهو إما في الاجتماعات، أو خارج مكتبه، أو جالسٌ خلف باب مغلق.

نُصِحت شيرلي بأن تضع جدولاً مفصّلاً بالمرّات التي اضطرت فيها لأن تعالج المشاكل بنفسها وأن تعطي مشرفها قائمة بالصعوبات التي نشأت بسبب عدم تواجده من أجل الاستشارة. ومن ثم يجب عليها أن تسأل مشرفها إن كان هناك مشرف بديل يمكنها استشارته عندما لا يكون هو متواجداً.

9. **الإخفاق في احترام خصوصية الموظفين.**

"يريد مشرفي أن يعرف كل شيء عن حياتي الشخصية، وأنا لا أريد التحدّث بهذا الشأن".

قل: "أفضِّل أن أحتفظ بفاصلٍ واضح بين عملي وحياتي الشخصية. لقد وجدت أن ذلك أفضل بالنسبة لي". إذا ضغط عليك مشرفك أكثر فاسأله: "ما سبب اهتمامك بحياتي الشخصية إلى هذا الحدّ؟" وبالتالي سيُجبَر المشرف على تعليل سلوكه العدواني.

10. الإخفاق في توفير فُرَص للترقِّي. شعر راندي بالإحباط لأن مشرفه رفض أن يعطيه مهاماً يمكنها أن تهيئه لفرصته التالية في الترقية. لقبه الوظيفي كان المشتري 1 (الدرجة الأولى في سلم الوصول إلى موقع مدير المشتريات). كان قد مضى على مشرفه ميل خمس سنوات وهو لا يزال بنفس لقبه الوظيفي المشتري 2، وقد رفض أن يسمح لراندي بأن يتعلّم أي شيء له صلة بترقية مستقبلية.

في هذا الوضع، شعر ميل بأن راندي يسعى وراء وظيفته في الإشراف، بينما شعر راندي بأن ميل محجوز في موقعه الوظيفي ومهدَّد بتوقعات راندي في الترقية.

لم يفهم ميل بأن ممانعته لتحضير راندي لموقعه الوظيفي هي السبب في عدم تقدمه هو في الشركة. غالباً، عندما لا يكون هناك شخص مهيّأ لأن يأخذ مكان مشرفه، فإن المشرف نفسه سيتم إغفاله عند منح الترقيات. نُصِح راندي بأن يلفت انتباه ميل لهذه المعلومة، وإذا لم تنجح هذه الطريقة فيمكنه أن ينتقل إلى موقعٍ وظيفي مُقارن بموقعه القائم، أو يحاول الحصول على ترقية في قسم آخر.

كان في البداية راغباً عن الانتقال إلى قسم آخر لأن انتقالاً كهذا سيمثِّل انعطافاً عن طريقه المباشر للوصول إلى موقع مدير المشتريات. عندما شرحت بأن هذه قد تكون الطريقة الوحيدة التي يمكنه بها تحاشي موقع ميل، وافق على تجربتها. وهو الآن مدير المشتريات ويشرف على ميل.

الفن الرقيق لتقبّل الإشراف

أحد العوامل الهامة التي تؤثر على تعاملاتك مع مشرفك هو موقفك الشخصي من الإشراف. يحتاج حتى أفضل الموظفين أحياناً إلى الإرشاد، وربما التصحيح من مشرفهم. صحيح أن هناك مشرفين يصعب التعامل معهم والذين اعتادوا على إعطاء الإرشاد الضروري بشكلٍ سلبي، كانتقاد. ولكن، هناك أيضاً موظفون مستعدون جداً لأن يفهموا التصحيح المنطقي على أنه انتقاد.

إن فن تقبّل الإشراف يتألف من قدرتك على قبول الاقتراحات التي ستساعدك في تحسين أدائك. وسواء جاءتك هذه الاقتراحات بالشكل القاسي على هيئة انتقاد أو بالشكل الألطف على هيئة تصحيح أو إرشاد، فأنت بحاجة لأن تتعلم كيفية التعامل معها على نحوٍ إيجابي. قد تساعدك الخطوات التالية في ما تبذله من جهد لتعلّم الفن الرقيق لتقبّل الإشراف.

عندما ينتقدك مشرفك أو يصحِّح لك:

1. سيطر على أفكارك وسلوكك. تذكّر دائماً بأنه قد يكون هناك شيء من الحقيقة في انتقاده (وهو ما سيفوتك إذا ركّزت فقط على الكيفية التي ستدافع بها عن نفسك).

2. لا تجِب بغضب، بل استمع باهتمام إلى تعليقاته.

3. استفهم عن التفاصيل الدقيقة إذا كان الانتقاد غامضاً. على سبيل المثال، إذا قال مشرفك: "لا أحب موقفك"، اسأله: "ما الذي يزعجك بالضبط بشأن موقفي؟" قد يجيب مشرفك: "حسناً، لقد كنت

وقحاَ مع السيدة سميث قبل بضع دقائق. لقد أبقيتها تنتظر لفترة طويلة قبل أن تهتم بها". قد لا يعجبك ما تسمعه، ولكن على الأقل لديك الآن شيء محدد لتتعامل معه.

4. استخدم تقنية إعادة السبك لتؤكِّد فهمك للمشكلة.

5. إذا كان الانتقاد صحيحاً، اعتذر ودع مشرفك يعرف بالخطوات التي ستتخذها لتصحيح السلوك أو حل المشكلة. ألقِ مشاعر الذنب خلفك، ولا تسمح للانتقاد بأن يقهرك ويؤثر على بقية يومك، بل قرِّر ببساطة بأنك لن ترتكب الخطأ نفسه مرة أخرى.

6. في الدرجة الأولى، لا تنكمش في قوقعتك أو تتقيّد بحرفية الأنظمة لتبطئ العمل أو تعطي أداءً سيئاً، في حال تمّ انتقادك لشيء ما. نحن غالباً ما ننشئ هذا النوع من آلية الدفاع في أنفسنا. عندما نشعر بأن شيئاً أو شخصاً يؤذينا (وخاصة إذا كان مشرفاً) فنحن على الأرجح نتراجع و*نلعق جراحنا*.

6 - التعامل مع النماذج الصعبة من زملاء العمل

كل من هو موظف في الشركة التي تعمل بها هو إلى حدٍّ ما زميلٌ لك في العمل، ولكن للأهداف المرجوة من هذا الفصل، فإن مصطلح *زميل العمل* يشير إلى الموظفين الذين يؤثِّر سلوكهم عليك في مكان العمل، ولكن الذين ليس لديك معهم أية علاقة نقل تقارير مباشرة (هم لا يشرفون عليك، وأنت لا تشرف عليهم).

يمكن أن يتطلّب التعامل مع النماذج الصعبة من زملاء العمل براعة كبيرة وحذراً، لأنك إذا حاولت أن تؤثِّر فيهم لتغيِّر من سلوكهم ولم تقم بتدبّر ذلك بالشكل الصحيح، فقد يحسبون بأنك تحاول أن تترأس عليهم، *والترؤس* على زملاء العمل عندما لا تكون مشرفهم هو بالطبع أمر مرفوض في مكان العمل.

كما هو الحال في المجموعات الأخرى من الأناس الذين يصعب التعامل معهم، فإن سلوك زملاء العمل الصعب يمكن أن يتخذ أشكالاً متنوِّعة.

سلوك غير احترافي

يريد معظم الموظفين أن يقوموا بعملٍ جيد، وأن يكونوا مهمِّين لشركاتهم. الأناس الذين يلزمون أنفسهم بالقيام بأفضل عملٍ ممكن، يضعون مقاييس لأدائهم الشخصي في العمل، ويكتسبون الحق في أن يكونوا فخورين جداً بعملهم. كما أن سلوكهم الاحترافي الثابت يكسبهم ثقة واحترام المشرفين والزبائن وزملاء العمل.

إن احترافية زملائك ستحدِّد إلى درجة كبيرة ما إذا كان مكان عملك مناسباً أم لا. في معظم أماكن العمل تكون وظائف الناس معتمدة على بعضها البعض، كما أن فعالية وإنتاجية كل عامل مقيدتان عادةً بطريقة ما بمدى إتقان الآخرين لأداء أدوارهم في الشركة. يمكن للسلوك غير الاحترافي لموظف واحد أن يؤثِّر على كفاءة الكثيرين، ورغم أن معظمنا يفضِّل أن يعيش ويترك غيره يعيش، إلا أنه عندما تتعارض عدم كفاءة موظف ما مع أدائنا الخاص، فمن المفيد أن نعرف أي نوعٍ من التصرّف يمكن أن يُتَّخذ لتصحيح المشكلة.

1. **المتهرِّبون من عملهم.** هل معك زملاء عمل لا يقومون بحصتهم من العمل ولكنهم ينالون أكثر من حصتهم من الراتب؟ إذا كنت تشعر بأن هذا صحيح، فناقش الموضوع مع رئيسك في العمل. عندما يتم تنفيذ نظام استحقاق بشكلٍ منصف، فإن الشركات نادراً ما تواجه هذه المشكلة.

قد يستخدم الناس وسائل متنوعة لتجنّب مسؤولياتهم. إن الاعتياد على التأخر دوماً والغياب عن المكتب هما حيلتان من الحيل الأكثر شيوعاً. هناك ثلاثة أنواع من حُرّاس الوقت، ولنقل إن الأنواع الثلاثة لديها موعد عند الساعة العاشرة صباحاً.

الأناس من النوع 1 يصلون في تمام الساعة العاشرة.

الأناس من النوع 2 يصلون عند الساعة 10:10، ويعتقدون كلياً بأنهم قد وصلوا في الموعد تماماً.

الأناس من النوع 3 يصلون عند الساعة 9:50، ويشعرون بأنهم قد استطاعوا فقط أن *يحضروا في الوقت المناسب.*

يفترض النوع 2 المستهلك للوقت بأن الأناس الآخرين لا يمانعون الانتظار، وقد منع هذا الاعتقاد الخاطئ الكثير من الأشخاص من إحراز بيع أو إنهاء صفقة أو الحصول على عقد. لا يحب الناس أن يتم إبقاؤهم منتظرين! هم يشعرون بأن وقتهم مهم، ويعترضون إذا تمّت معاملتهم وكأنه ليس كذلك.

"لديَّ صديقة كثيراً ما أتناول الغداء معها أو أحضر اجتماعات معها، ولكنها دائماً متأخرة! بالإضافة إلى استخدام صدى الفعل، ما الذي يمكنني فِعله لحلِّ هذه المشكلة؟"

دعها تعرف ما ستكون عليه العواقب في حال أبقتك منتظراً في المرة التالية. أخبرها بأنها إذا لم تكن جاهزة عندما تأتي لاصطحابها فستغادر بدونها. ومن ثم افعل ذلك! إذا كنت ستجتمع معها للغداء فانتظر عشر دقائق فقط قبل أن تطلب وجبتك.

يعمل جورج في الشعبة الرئيسية في مكتب حكومي، ويتعامل مباشرة مع العامة. بيل، وهو زميل له في العمل، غالباً ما يكون متأخراً عن عمله، الأمر الذي يضاعف من انشغال جورج لأنه يضطر إلى تغطية الشعبة بمفرده.

قال مستخدماً صدى الفعل: "بيل، من المحتمل أنك لا تدرك عبء العمل المضاعف الذي أتحمّله في كل مرة تتأخر فيها. إن هذا يجعل شعبتنا تظهر بمظهر سيئ. ما الذي تظن أن بإمكانك فعله لتمنع حدوث هذا في المستقبل؟" (لاحظ بأن جورج قد ركَّز على العواقب بالنسبة للشعبة، وليس على أي ضيم شخصي كان يشعر به).

1. المشكلة؛ يتضاعف عبء العمل على جورج عندما يتأخر بيل عن عمله.
2. مشاعر جورج التي صرَّح بها أو ردّ فعله؛ أنَّ تصرف بيل يُظهِر الشعبة بمظهر سيئ.
3. الحل؛ طلب جورج من بيل أن يحل المشكلة.

بيتي هي موظفة استقبال. إحدى الوظائف المطلوبة منها هي أن تجيب على الهاتف للقسم الذي تعمل فيه. لديهم لوح *دخول-خروج* والذي يُفترض بكل أعضاء هيئة الموظفين أن يُبقوه محدَّثاً. للأسف، إحدى الموظفات وهي ميلدرد تغادر مكتبها وأحياناً القسم كله دون أن تخبر بيتي عن مكان وجودها، كما أنها لا تجعل أحداً آخر يجيب على مكالماتها الهاتفية عندما لا تكون قادرة على ذلك. عندما يسأل الزبائن عن ميلدرد فإن بيتي تصلهم هاتفياً بها، وإذا لم تجِب ميلدرد بعد الرنّات القليلة الأولى فإن المكالمة تُرجع إليها.

قالت بيتي بأنها شعرت وكأنها حمقاء عندما اضطرت لأن تشرح بأنها لا تعرف مكان ميلدرد أو متى ستعود.

وباستخدام صدى الفعل بدأت حديثها بالقول: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها". ومن ثم سألت ميلدرد عمّا تقترحهِ لمنع تكرار المشكلة.

(يُلقي هذا بالمشكلة في حجر ميلدرد حيث تنتمي أساساَ). لم تزل ميلدرد غير مبالية، ولهذا أضافت بيتي: "أحتاج إلى تعاونك كي أتمكّن من القيام بعملي في الشركة بشكلٍ صحيح. لا بد أن الأمر يبدو غير مقبول أبداً للزبون عندما أضطر للاعتراف بأني لا أعرف أين أنت. هل بإمكاننا أن نجد حلاً ما يكون مقبولاً لنا نحن الاثنتان؟"

أدّى إصرار بيتي في النهاية إلى التوصّل إلى تسوية مقبولة للامرأتين. وافقت ميلدرد بأنها ستدع بيتي تعرف بمكان وجودها، ورتّبت لأن يجيب زميلٌ لها في العمل على هاتفها عندما تكون غائبة عن مكتبها.

2. **المتهرِّبون من المسؤولية بإلقائها على الغير.** هؤلاء هم زملاء عمل يحوِّلون العمل المطلوب منهم إلى مكاتب الآخرين. هم يفعلون ذلك بتحديد مسؤولياتهم الخاصة بأضيق شكلٍ ممكن. إنهم خبراء في تحديدهم للأسباب التي تجعل مهاماً معينة لا تقع ضمن مسؤوليتهم وإنما ضمن مسؤولية الآخرين.

نقلت شيرلي المشكلة التالية: "يبدو أن الفتاة على مقسم الهاتف في الشركة تحوِّل المكالمات إليَّ عندما لا تكون متأكدة من الشخص الذي يُفترَض بالمتّصل أن يتحدّث معه. أنا مشغولة جداً بعملي الخاص لكي أقوم بجزءٍ من عملها أيضاً!"

يجب على شيرلي أولاً أن تتحقق من الملف التوصيفي لعملها لترى إن كانت تلك المهمة جزءاً من واجباتها المخصّصة. إذا لم تكن كذلك، فيجب عليها أن تتحدّث إلى رئيسها في العمل وأن تبدأ الحديث كما يلي: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها. سالي التي تعمل على مقسم الهاتف تحوِّل المكالمات إليَّ عندما لا تكون متأكدة من الشخص المُفترض أن يتحدّث معه المتصل. هل يُفترض بي أن أقوم بذلك أو هل أقترح أن تحوِّل المكالمات لشخص آخر؟" سيتيح هذا لرئيسها أن يعرف بما يجري، وأن يقرِّر ما الذي يريد من شيرلي أن تفعله لحل المشكلة.

نوعٌ آخر من المتهرِّبين من المسؤولية يرفضون الإقرار بارتكابهم لخطأ ما. يقولون: "من أنا؟ لم أفعل ذلك!" في الوقت الذي يعرفون فيه بأنها غلطتهم.

تعامل مع هذه المشكلة بالحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات الحقيقية لتثبت بأن الشخص قد قام بالفعل بما قام به. مرة أخرى، تحدَّث إلى مشرفك بشأن مخاوفك من تهرّب زملاء العمل من أن يتحمّلوا مسؤولية أخطائهم. اشرح بأنك تعرف بأن أي شخص يمكنه أن يخطئ، ولكن ما يؤلمك وبقية الموظفين هو عندما يحاول زملاء العمل أن يدّعوا بأن أخطاءهم إنما هي أخطاء الآخرين.

3. **المرجئون أعمالهم.** فيما يلي خمسة أنواعٍ رئيسية من مرجئي العمل: **أ) النوع المستعجِل.** هم ينتظرون حتى الدقيقة الأخيرة، ويشتغلون على مدار الساعة كي ينهوا العمل في الموعد الأخير المحدد.

ب) سأقرِّر غداً. يؤجل هؤلاء اتخاذ القرارات إلى أن تحل الأحداث الوضع، أو يتم فرض قرارٍ عليهم.

ج) النـزاعون إلى الكمال. يجب أن يُكمل هؤلاء جميع المهام المطلوبة منهم على نحوٍ خالٍ من النقص مهما كانت المهمة تافهة. (يجب أن يتعلّم هؤلاء الأشخاص أن يفرِّقوا بين الوظائف الهامة وغير الهامة).

د) سأُريهم. يؤخِّر هؤلاء إنجاز الوظائف في محاولة منهم للاحتفاظ بشعور من النفوذ الشخصي والسيطرة. يحدث هذا عادة عندما يتم انتدابهم لمهمة لا يريدون القيام بها أو يشعرون بأنها من واجب غيرهم.

هـ) الفوضويون. يؤخِّر هؤلاء العمل بسبب عادات سيئة معينة، أو نتيجة لسوء التنظيم أو للنقص في الإجراءات الموضوعة. قد يدور هؤلاء في حلقات مفرغة ويقل إنجازهم شيئاً فشيئاً مع مرور الوقت. هؤلاء هم الأشخاص الذين يبدأون بعملٍ ما ولكنهم يتركونه ليبدأوا عملاً آخر قبل أن يُنجزوا عملهم الأصلي.

وجدت ساندي بأنها مضطرة في كل شهر لأن تلاحق زميلها في العمل جو، ليسلّمها معلومات تحتاج إليها لإكمال تقريرها. بدأت في تذكير جو قبل موعد تسليم التقرير بأسبوع ومن ثم قبل الموعد بيوم وأخيراً دخلت مكتبه في الدقيقة الأخيرة وأصرّت بأن يعطيها التقرير.

كان بإمكانها أن تستخدم تقنية صدى الفعل، وفي حال عدم نجاح هذه الطريقة كان يمكنها أن تسلِّم تقريرها بدون معلومات جو. إذا كانت تلك المعلومات مطلوبة في التقرير فيجب حينها أن تذكر فيه: "معلومات غير متوفرة من... قِسم جو". بهذه الطريقة، سيتم توجيه الانتقاد إلى جو وليس إلى ساندي.

حل آخر يتمثّل بأن تطلب ساندي من رئيسها في العمل أن يخفِّف المشكلة. في هذه الحالة سيتحدّث مشرفها مباشرة إلى مشرف جو لحلّ هذه الصعوبة.

السلوك العدواني

الاقتراحات المذكورة في الفصول السابقة حول كيفية التعامل مع السلوك العدواني ستكون مفيدة لحلّ المشاكل مع هذا النوع من زملاء العمل. عادة ما يكون ردّ الفعل الجازم هو أفضل تصرّف يمكن اتخاذه.

1. الأنواع المفرطة في الإنجاز والتنافسية. إذا كان بعضٌ من زملائك في العمل مفرطين في الإنجاز بحيث يحاولون أن يُشعروك بأنك غير وافٍ، فابذل أقصى جهدك. لا تدع زميلاً لك في العمل يحاول وضع مقاييس لك. يجب أن تُبنى مقاييس الأداء في الشركة التي تعمل بها على الأداء المتوسط، وليس على الأداء العالي أو المفرط في الإنجاز. تكلّم مع مشرفك إذا شعرت بأن مقاييس الأداء غير منصفة.

كانت لجيل مشكلة مع زميلة لها في العمل سو، التي كانت على الدوام تتنافس معها حتى في أتفه الأمور. مثلاً، استمرت سو في تحدي جيل لتدخل معها في اختبار طباعة لترى أيهما تطبع أسرع. كانت جيل قد قامت بهذا في ساعة الظهيرة مرتين سابقاً، ووجدت بأنها قد طبعت 65 كلمة في الدقيقة مع خطأين، بينما طبعت سو 80 كلمة في الدقيقة مع ثمانية أخطاء وقد شعرت بأنها طابعةٌ أفضل. والواقع أن سو كانت تنفق جزءاً كبيراً من وقتها أثناء العمل

وهي تصحِّح أخطاءها. اعترضت جيل عندما اتهمتها سو بأنها لا تملك روحاً رياضية لأنها رفضت أن تقوم باختبار ثالث.

استخدمت جيل تقنية صدى الفعل لتعرِّف سو بشعورها حيال طريقة سو التنافسية في معالجة الأشياء. "سو، ليس مهماً بالنسبة لي من منّا الطابعة الأفضل، ولكني بدأت أنـزعج لأنك تواصلين الإصرار على أن أتنافس معك. لماذا تشعرين دوماً بأنك يجب أن تكوني الأفضل في كل شيء تقومين به؟"

"أحب أن أفوز".

"هل فكّرت أبداً بما قد يشعر به الآخرون عندما تجبرينهم على المنافسة؟"

"الجميع يتنافس".

"هل سألتِ الآخرين لتتأكّدي من هذا؟"

"لا، لم أفعل".

"إذاً ربما يجدر بك أن تفعلي. أنا مثلاً، لا أريد أن أتنافس مع الآخرين. طالما أني أبذل في عملي قصارى جهدي، فلست مضطرة لأن أعرف بأنني أفضل من الآخرين".

لم تذعن سو كلياً، ولكنها فكّرت أكثر بشأن طريقتها التنافسية في الحياة، واحتفظت بالمنافسة للمواقف التي تسوّغ استعمالها. ولأنها كانت تعمل في قسم المبيعات في الشركة، فقد استطاعت أن توجِّه تنافسها ضد الشركات الأخرى بدلاً من زملائها في العمل.

2. **الأنواع الانتقادية.** عندما ينتقدك الآخرون دون إنصاف (وخاصة أولئك الذين لا تأبه البتة لرأيهم) فحاول أن تقوم بما يلي: اعترف بهدوء لمنتقدك بأنه قد يكون هناك بعض الحقيقة فيما يقوله. سيتيح لك هذا أن تتلقّى الانتقاد بارتياح دون أن تصبح مضطرباً أو متحفِّزاً للدفاع، كما أن ذلك لن يمنح أية مكافأة لأولئك الذين يستخدمون الانتقاد المتحايل. على سبيل المثال: ● وافق على بعض أوجه التعليق الصحيحة.

"أنت ترتدين تلك البلوزة الفظيعة اليوم".

"هذا صحيح. أنا أرتدي هذه البلوزة".

● وافق على أن التعليق قد يحتمل بعض الصحة.

"أنت لست محترساً جداً".

"ربما لا أكون محترساً جداً".

● وافق مع منطق التعليق.

"لقد اشتريت شاحنة جديدة اليوم بدلاً من الاحتفاظ بالقديمة، سنكون أكثر أمناً على الطريق، وسنرتاح من فواتير التصليح العالية".

"أنت محق. ستكون للشاحنة الجديدة هذه الميزات". (بدلاً من: "ها أنت تعيد الكرة، طريقة أخرى لإنفاق أموالنا").

● أعطِ مجالاً للتحسين.

"ملابسك لا تناسبك كما يجب".

"أنا أكيدة بأنها يمكن أن تناسبني بشكلٍ أفضل".

● أظهر تعاطفاً.

"أنت ظالم جداً بتصرفّك".

"أستطيع أن أرى بأنك تشعر بأني ظالم".

3. **المقاطعون.** ليست جميع المقاطعات غير مبرَّرة ولا كل المقاطعين غير مبرَّرين. إن عدداً معيناً من المقاطعات هو جزء من أي وظيفة، ولا أحد يتوقّع أن يحجم زملاء العمل كلياً عن التبادل الاجتماعي. ولكن يصبح من الضروري اتخاذ إجراء عندما تخرج هذه المقاطعات عن السيطرة.

أولاً، احتفظ بسجلّ لتحدّد من يسبِّب مقاطعتك، ومتى وكم من الوقت. قد تجد أن جزءاً كبيراً من يومك يُنفَق في التعامل مع المقاطعات، فإذا كنت تشعر بأنها تعوقك عن القيام بعملك الفعلي، فربما أنت بحاجة لتغيير موقفك. قد يكون التعامل مع ما تسميه مقاطعات هو فعلياً جزء مهم من عملك بقدر أهمية إنجاز التقارير. إذا كان الوضع كذلك، فأنت بحاجة لأن تستجيب بالقول لنفسك: "هذا عملي يستدعيني".

من ناحية ثانية، إذا كشف سجلّك بأن الكثير من هذه المقاطعات لا علاقة له بالعمل، فأنت بحاجة لأن تحلل اكتشافاتك بإمعان أكثر. قد يكون الذنب ذنبك في بعض هذه المقاطعات، وذلك لأنك ربما تبدو راغباً في أن تتم مقاطعتك أو ربما لا ترغب بإخبار الناس بأنك مشغولٌ جداً لكي تتحدّث معهم. في هذه الحالة أنت بحاجة لأن تغيِّر سلوكك الخاص.

حاول أن تقوم بالتالي:

- إذا كان الأشخاص يريدون التحدّث فقط، فاقترح عليهم أن يلحقوا بك في استراحة شرب القهوة.
- ضع حدوداً زمنية للاجتماعات والتزم بها.
- متى ما كان ممكناً، قابِل الناس في مكاتبهم لكي تتمكّن من المغادرة في الوقت الذي تريده.

اعتادت إحدى زميلات ديبـي أن تتجاهل حقيقة أن ديبـي تتكلم على الهاتف، وتشرع في الحديث معها. وجدت ديبـي أن من المستحيل التركيز جيداً مع المتّصل بسبب سلوك زميلتها المُلهي.

كان بإمكان ديبـي أن تناول زميلتها ورقة وقلماً مشيرة بهذا بأنها تستطيع أن تترك رسالة كتابية. ولاحقاً، باستخدام صدى الفعل يمكن لديبـي أن تشرح لزميلتها الصعوبات الناشئة عن سلوكها.

تضاربات الشخصية

في بعض الأحيان تكون الكيمياء بينك وبين زميلٍ لك في العمل مختلّة. في الأحوال العادية ستعمل فقط على تجنّب شخص كهذا، ولكن تضاربات الشخصية يمكن أن تكون خطيرة إذا كان عملكما يتطلب منكما أن تعملا معاً.

"أنا لا أنسجم مع زميلي في العمل، ورئيسي في العمل لا يفعل شيئاً حيال هذا الوضع. نحن نـزجر وننتقد بعضنا بعنف مفاجئ طوال الوقت".

أول شيء يمكنك فِعله هو أن تحاول جعل الموظف الآخر يتحدّث إليك بشأن المشكلة. يمكنك أن تبدأ بالقول: "جيم، نحن لا نطيق بعضنا طوال الوقت، وهذا الأمر يؤثِّر على إنتاجيتنا وعلى فُرَص كلٍّ منا للتقدم في هذه الشركة. هل يمكنك أن تفكّر في أي شيء يمكننا فِعله لإيقاف ما نعانيه من مشاكل؟"

إذا فشلت المحاولة الأولى، فيجب عليك حينها أن تتوجّه إلى مشرفك مباشرة. ابدأ بالقول: "لديَّ مشكلة وأحتاج إلى مساعدتك في حلها. يبدو أني

وجيم على أطوال موجية مختلفة، ونحن نـزجر وننتقد بعضنا طوال الوقت. لقد حاولت أن أحلّ اختلافاتنا ولكن لا يبدو بأن الأمر قد نجح. هل باستطاعتك أن تقترح أي شيء يمكنني فِعله ليساعدنا في أن ننسجم مع بعضنا أكثر ونكون أكثر إنتاجية؟" إذا كان التضارب يؤثِّر فعلاً على إنتاجيتك أنت وجيم، فإنّ مشرفك بحاجة لأن يكون مدركاً لهذا. ومن ثم ستصبح مسؤولية المشرف أن يحل المشكلة.

إدارة اجتماعات فعّالة

تختلف طرق ترؤس الاجتماعات قليلاً عن تلك التي يتم التعامل فيها بشكلٍ عام مع زملاء العمل لأن موقع الرئيس يعطيك السلطة فوق بقية المشاركين. ومع ذلك، فرغم أن الرئيس لديه سلطات معينة ليست لدى سائر أعضاء المجموعة، فمن المتفق عليه إلى حدٍّ كبير بأن أكثر رؤساء الاجتماعات نجاحاً لا يترأسون الاجتماع. تتمثّل وظيفتهم في: (أ) أن يتيحوا لكل المشاركين أن يسهموا بخبراتهم، و(ب) أن يتأكدوا بأن الهدف من الاجتماع قد أُنجِز ضمن الوقت المخصّص.

إذا كنت قد ترأست اجتماعاً، فأنت تعرف فقط كم من الصعب تنفيذ هذين الأمرين في نفس الوقت. أنت تريد تسيير الأمور دون أن تفوتك مساهمة قيِّمة، كما تريد أن تشجِّع المساهمات في الوقت نفسه الذي تسيطر فيه على الأشخاص الذين يهدِّدون *بالهيمنة* على الاجتماع.

هناك تقنيات متنوعة جميعها مفيدة في التعامل مع المشاكل الخاصة بالاجتماعات. مثلاً، إذا كان أحدهم كثير الكلام يمكنك أن تقاطعه بالقول: "تلك نقطة مثيرة للاهتمام. ما هو رأي البقية بشأنها؟" أو "لقد جعلنا جورج يقوم بكل العمل. ما رأي البقية بهذا؟"

إذا كان الاجتماع جارياً واحتدّت الطباع، فمن واجب الرئيس أن يؤكد على نقاط التوافق ويخفِّف من نقاط الخلاف. يمكنك أن تشد الانتباه إلى أهداف الاجتماع أو تطرح أسئلة مباشرة ذات صلة بالموضوع. أو يمكنك أن تطلب بكياسة مساهمةً من مشارك تعرف بأنه جيد في حل النـزاعات: "ما رأيك يا بيل؟"

إذا كان لديك شك، حتى قبل أن يبدأ الاجتماع، بأنه ستكون هناك تضاربات شخصية، فتحدّث إلى أولئك ذوي الصلة قبل الذهاب إلى الاجتماع. اطلب منهم أن يتركوا مواقفهم السلبية تجاه بعضهم بعضاً خارج غرفة الاجتماع.

مثلاً، لنقل بأنك قائد فريق لمشروع حيث يجب على العديد من زملائك في العمل أن يعملوا معاً بتناغم لإنجاز العمل. أنت تعرف بأن بيل وجيم لا يحبان بعضهما بسبب مجادلة حامية حصلت بينهما في الاجتماع الأخير وقد غادر أحدهما الاجتماع غاضباً. قبل الاجتماع التالي يمكنك أن تقول: "بيل، لقد قرّرت

الحديث معك قبل الاجتماع، وسأتكلم مع جيم أيضاً. أتوقع بأن كلاً منكما سيشارك بشكلٍ كامل في هذا الاجتماع. ولن تكونا قادريْن على فِعلِ ذلك إذا أصبح كل منكما منـزعجاً من الآخر. هل بإمكاني الاعتماد عليك في أن تكون متعاوناً؟"

إذا وجدت أية ممانعة أو مقاومة، فربما يجب عليك أن تضيف: "إذا تكرَّر أداء اجتماع الأسبوع الماضي، فسأضطر إلى التكلّم مع مديرك كي نتمكّن من إنهاء هذا المشروع".

فيما يلي بعض الأفكار المفيدة التي تمكِّنك من التعامل مع مجموعة من النماذج الصعبة من المشاركين الذين قد تصادفهم في اجتماع ما: التعامل مع المشاركين المسبِّبين للمشاكل في الاجتماعات

الفعل	الأسباب المحتملة	ما يجب فعله
المشارك ثرثار أكثر من اللازم إلى حدّ عدم توفر فرصة للمساهمة من قِبَل المشاركين الآخرين.	• قد يكون المشارك: • متحمّساً. • حسن الإطلاع على نحوٍ استثنائي. • كثير الكلام بطبيعته. • عصبياً.	• قاطعه بالقول: "تلك نقطة مثيرة للاهتمام... لنرَ ما رأي الآخرين بها". • اطلب رأي الآخرين مباشرة. • اقترح "لنجعل الآخرين يشاركون". • عندما يتوقف الشخص ليأخذ نفساً، اشكره وصرِّح ثانيةً بالنقاط ذات الصلة الوثيقة بالموضوع وتابع.
المشارك جدالي إلى حدّ رفض أفكار وآراء الآخرين أو معاملتهم بغير إنصاف.	• قد يكون المشارك: • منـزعجاً جدياً بشأن المسألة التي تتم مناقشتها. • منـزعجاً بسبب مشاكل شخصية أو متعلّقة بالعمل. • لا يحتمل الآخرين. • يفتقر إلى التعاطف. • سلبي التفكير.	• راقب أعصابك باستمرار. • حاول أن تجد بعض الاستحقاق فيما يُقال، واجعل المجموعة تراه أيضاً، ثم تابع بشيء آخر. • تحدّث إلى الشخص على انفراد، وأشِر إلى تأثير أفعاله على بقية المجموعة. • حاول أن تكسب تعاون الشخص. • شجِّع الشخص على التركيز على النقاط الإيجابية وليس السلبية.

المشارك ينهمك في محادثات جانبية مع آخرين في المجموعة.	• قد يكون المشارك: • يتحدّث في شيء ذي صلة بموضوع المناقشة. • يناقش موضوعاً شخصياً. • غير مهتم بالموضوع الذي تتم مناقشته.	• وجِّه سؤالاً للشخص. • صرِّح ثانيةً بالفكرة أو الاقتراح الأخير المعبَّر عنه من قِبَل المجموعة واطلب رأي الشخص.
المشارك غير قادر على التعبير عن نفسه بحيث يفهم الجميع.	• قد يكون المشارك: • عصبياً أو خجولاً أو مُثاراً. • غير معتاد على المشاركة في النقاشات.	• أعد الصياغة، مصرِّحاً مرة أخرى بما قاله الشخص، وطالباً منه التصديق على دقة ما تقول. • أعطِ الشخص وقتاً وافراً ليعبِّر عن نفسه. • ساعد الشخص دون أن تُظهِر تعالياً.
المشارك ينشد الاستحسان دائماً.	• قد يكون المشارك: • يبحث عن نصيحة. • يحاول أن يجعل الرئيس يدعم وجهة نظره. • يحاول أن يضع الرئيس في موقفٍ محرج.	• تجنّب الانحياز إلى طرفٍ معين وخاصة إذا كانت المجموعة ستتأثر على نحوٍ غير ملائم بوجهة نظرك.
المشارك يتشاحن مع مشارك آخر.	• قد يكون المشارك: • لا زال يحمل في صدره ضغينة قديمة. • يشعر بالقوة حيال المسألة.	• أكِّد على نقاط التوافق وخفِّف من نقاط الخلاف. • وجِّه انتباه المشاركين إلى أهداف الاجتماع. • اذكر الحدود الزمنية للاجتماع.

		• اطلب من المشاركين إغفال المسألة للوقت الحاضر.
المشارك هادئ جداً لا يرغب في المساهمة.	• قد يكون المشارك: • ضجراً، أو غير مبالٍ، أو جباناً، أو غير واثق. • ذا معرفة أو خبرة أكثر من بقية المجموعة.	• وجِّه أسئلة للشخص تكون على ثقة تامة بأنه سيجيب عليها. • استفد من معرفة الشخص أو خبرته باستخدامه كمرجِع.
المشارك ينشد الاهتمام.	• قد يكون المشارك: • يشعر بأنه أقل مرتبة. • يُخفي نقص معرفته بالعبث فيما حوله.	• واصل تذكير الشخص بالموضوع الذي تتم مناقشته. • تحدّث إلى الشخص على انفراد. أشِر إلى تأثير أفعاله على بقية المجموعة.
المشارك لا يتدخّل ولا يُبدى استعداداً للالتزام بمهام جديدة.	• قد يكون المشارك: • كسولاً. • مشغولاً جداً بالفعل. • يشعر بأنه ما كان يجب أن يُدعى لحضور الاجتماع أساساً.	• اطلب حقائق تتعلّق بجدول أعمال الشخص. • اطلب من الشخص أن يتطوّع للقيام بمهام معينة (يجب على الآخرين في المجموعة أن يقوموا بالمثل أيضاً). • تأكّد ممن يُفترض بك أن تطلب منهم حضور الاجتماع.
المشارك ملتزمٌ بالفعل بأمورٍ أخرى إلى حدٍّ لا يستطيع معه أن يستلم مهامّاً جديدة.	• قد يكون المشارك: • غير مدرك لمهاراته وقدراته الشخصية. • يفتقر إلى مهارات التنظيم.	• اطلب حقائق تتعلّق بجدول أعمال الشخص. • اسأل الشخص إن كان ملتزماً بالفعل للحدّ الأقصى. • أخبر الشخص بأنك تعتمد عليه. • اجعله يلتحق بحلقة دراسية حول إدارة الوقت.

المشارك متهرب من المسؤولية بإلقائه اللوم على الآخرين عند حدوث أيِ أمرٍ سلبي، ولا يقبل مهامَّاً جديدةً بسهولة.	● قد يكون المشارك: ● غير قادر على الاعتراف بأخطائه. ● يخشى من المخاطرة.	● اجعل الشخص يعلَل تصرفاته، واطلب منه حقائق ليدعم بها ادعاءاته. ● اسأله على انفراد عن سبب رفضه لقبول مهام جديدة.

افترض بأنك ترأس اجتماعاً ما وتعهد بوظائف مشروع لأفراد مجموعة. ماذا تفعل عندما تحصل على الأعذار الواهية التالية في اجتماع المتابعة الذي يليه:

أ) "لم أكن أعرف بأني مسؤول عن ذلك!"

ب) "لم أوافق على القيام بهذا!"

ج) "حسبت أنك لست بحاجة لهذا حتى الأسبوع المقبل".

ربما تساعدك تقنيات المتابعة التالية على التأكد من أن المشاركين أيضاً يتابعون عملهم حتى الإنجاز:

1. ضع برنامج عمل بحدود زمنية (أعطهِ لهم قبل الاجتماع)، ومن ثم اتبع البرنامج.
2. اعهد بالمسؤوليات لأفراد المجموعة كما هو مطلوب خلال الاجتماع.
3. ضع مواعيد أخيرة ثابتة لكل مسؤولية.
4. في نهاية الاجتماع، اطلب من كل فرد أن يؤكِّد فهمه للمهمة المطلوبة منه: "ما الذي عليك أن تنجزه قبل اجتماعنا المقبل في العاشر من كانون الأول؟ بيل...؟ سام...؟ سالي...؟"
5. اتبع ذلك بمعلومات كتابية (ملاحظات تؤخذ خلال الاجتماع).

7 - التعامل مع النماذج الصعبة من المرؤوسين

فهْم دور الإشراف

يتضمّن دور المشرف خمسة عناصر أساسية. الشخص الذي يتمتع بوضعٍ إشرافي كامل يكون مسؤولاً عن:

- تفويض المهام.
- التحقّق من العمل المُنجز.
- إيصال تقاييم الأداء.
- ضبط سلوك (تأديب) المرؤوسين.
- توظيف مجموعته الخاصة من الموظفين.

1. **تفويض المهام.** ويتضمن إعطاء المهام إلى مرؤوسيك من أجل إنجازها.
2. **التحقق من العمل المُنجز.** يتم القيام بهذا لترى أن الموظفين ينجزون مهامهم بشكلٍ صحيح. ستتحقق من مقدار ونوعية العمل المُنجز والزمن المُستغرق لإنجازه.
3. **إيصال تقاييم الأداء.** يجب أن تكون أنت فقط ولا أحد غيرك مسؤولاً عن تقاييم الأداء لجميع مرؤوسيك. يمكن لمديرك أن يراجع نتائجك ليرى إن كانت منصفة، ولكن أنت من يجب أن يُنجز التقييم لكل موظف تُشرِف عليه.
4. **ضبط سلوك المرؤوسين.** لأن هيئة موظّفيك في النهاية تُعطي صورة حسنة أو سيئة عنك، فأنت بحاجة إلى هذا النوع من السيطرة لتصحيح مشاكل الإنتاج و/أو السلوك. ومع ذلك، بسبب الأخطار المحتملة لدعاوى *الصرف الجائر*، فإن الكثير من الشركات ترتِّب لأن تتم معالجة الصرف الفعلي للموظفين بواسطة أولئك المدربين بشكلٍ خاص في مجال تنفيذه.
5. **توظيف مجموعة الموظفين.** متى ما كان ممكناً، ليكن لديك القدر الوافي من المعلومات في ما يتعلّق بتوظيف الأشخاص الذين سيعملون لديك. إذا كنت أنت وموظفيك على أطوال موجية مختلفة، فقد يكون من الصعب جداً أن تعملوا معاً كفريق.

من المؤسف أن معظم الذين يُجرون مقابلات التوظيف يقرِّرون إن كانوا سيوظِّفون الشخص أم لا خلال الدقائق الأربع الأولى من المقابلة حيث يبنون قرارهم على ما يرونه ويسمعونه ويعتقدونه. هم يقيِّمون اللغة غير الكلامية للشخص - كيف يمشي، ويتحدّث، ويجلس، ويصافح - ومهارات التواصل الكلامي لديه؛ أي إلى أيّ مدى يُحسن التعبير عن نفسه ومستوى اعتداده بنفسه...

إن من يُجري المقابلة لا يكون حتى هذه المرحلة منها قد بدأ في طرح الأسئلة التي ينبغي أن تحدِّد ما إذا كان سيتم توظيف الشخص أم لا.

إذا كانت مسؤولية التوظيف تقع على عاتقك، فاحتفظ بعقلٍ منفتح حتى نهاية المقابلة. بهذه الطريقة سيكون قرارك مستنداً إلى معلومات ملموسة (حقيقية).

ما المستوى الذي يبلغه موقعك الإشرافي؟ إذا كانت مسؤوليتك تقع ضمن البندين الأوّليْن فقط، فأنت في موقع *اليد الرصاصية*، وهو وضع *لا فوز* بالنسبة إليك. إذا لم تكن مسؤولاً عن إيصال تقاييم الأداء وضبط سلوك (تأديب)

مجموعة موظفيك فستلقى فقط احتراماً رمزياً من مرؤوسيك، وستكون لديك سيطرة ضئيلة على نتيجة عملهم.

إذا لم تكن لديك تلك السيطرة على موظفيك، وهم يقومون بعملٍ غير مرضٍ، فمن الذي سيظهر بمظهرٍ سيئ؟ أنت! إذا كانت شركتك تضعكَ بهذا الموقع فتحدّث إلى مديرك واطلبْ منه أن تكون البنود الأربعة الأولى ضمن مسؤولياتك (والخامس إذا كان ممكناً). إذا تم رفض طلبك فاطلب من مديرك أن يقوم هو بتفويض المهام، بالإضافة إلى التحقق من مسؤوليات الموظفين واشرح أسبابك.

الإشراف على زملاء عمل سابقين

كيف يجب أن تتدبَّر يومك الأول في العمل حيث أصبحت فجأة مسؤولاً عن الإشراف على موظفين كانوا سابقاً زملاء لك في العمل؟ من المحتمل أن تفشل إن لم تتدبَّر اليوم أو الأسبوع الأول بشكلٍ صحيح. من الضروري إزالة أية مشاعر حسد أو غيرة قد تكون لدى مرؤوسيك.

سيدعو مديرك إلى اجتماع عادةً ليقدّمك إلى مجموعة موظفيك الجدد ومن ثم سيتركك لتتولى أنت الاجتماع.

إذا كنت تتوقع مشاعر غير ودّية فتعامل أولاً مع مشاعر زملائك السابقين. ابدأ بالقول: "أنا أعرف بأن بعضكم قد قدَّم لهذه الترقية وأرادها. يمكنني أن أتفهّم أنكم ربما تشعرون بشيء من الضيق لأني حصلت على المنصب بدلاً منكم. لقد اختارتني الشركة ولهذا فإن ما نفعله من الآن يعتمد على مدى تعاوننا جميعاً في العمل. أحتاج إلى دعمكم للقيام بعملي على نحوٍ صحيح. في المقابل، سأبذل قصارى جهدي لأكون مشرفاً جيداً. هل باستطاعتي الاعتماد عليكم في الحصول على مساندتكم؟"

اسأل أولئك الحاضرين واحداً واحداً ليعبِّروا باختصار إن كنت تستطيع الاعتماد عليهم: "مارغي، ماذا عنك، هل يمكنني الاعتماد على مساندتك؟" "ديف؟" واسأل كل موظف في الغرفة. إذا تعهّد لك موظفوك شفهياً، فمن المرجّح أنهم سيتعاونون في المستقبل.

إذا تبيّنتَ بأن هناك ممانعة في الالتزام، فلا تدعها تمر. في مقابلة منفردة قل: "مارغي، لقد تبيّنت بعض التردد في جوابك. ما الذي بوسعي أن أفعله لأجعل الوضع أكثر سهولة بالنسبة إليك؟"

إذا استمرت في إحجامها، فيجب أن تُبقي عينك عليها. قد تحاول أن تخرِّب جهودك، وفي حال قيامها بذلك يجب أن تكون أنت مسيطراً على الوضع، وتقوم بتنفيذ إجراء تأديبي فوري. لا تخشى من القيام بذلك، بل اقضِ على المشكلة في مهدها، ولا تدعها تنمو وتزدهر وتلوِّث الآخرين في قِسمك.

تفويض المهام

يفشل العديد من المشرفين بسبب نقص مقدرتهم في أن يعهدوا بالمهام إلى موظفيهم بشكل صحيح. هم يختلقون أعذاراً مثل:

- "أنا بحاجة لإنجاز هذا في الحال. يمكنني إنهاء هذا العمل وثلاثة غيره إذا قمت به بنفسي. إن تدريب شخص آخر ومن ثم التحقق من قيامه بالعمل على النحو الصحيح سيأخذ ضعف الوقت!"
- "هذا العمل مهم جداً بحيث لا يمكن أن يقوم به أحد غيري!"
- "أخشى أن الموظفين لديَّ سيفشلون".
- "يمكنني القيام بهذا أفضل من أي أحد آخر".
- "لا أريد من الموظفين لديَّ أن يشعروا بأني طاغية".

هناك الكثير من الأسباب المخفية وراء التفسيرات السابقة. لا يعهد الكثير من المشرفين بما يكفي من المهام لأنهم:

- يخشون أن يفقدوا السيطرة. سينعكس الأمر مباشرة عليهم إذا أخطأ موظفوهم خطأً فادحاً.
- يخشون أن يفقدوا وظائفهم. يشعر بعض المشرفين بأنهم إذا أوكلوا لموظفيهم الكثير من المهام فلن يبقى لديهم عمل ليقوموا به. تعبير آخر يتمثّل بالتالي: "افترض بأن أحد الموظفين لديَّ أصبح أفضل مني؟"

الكثير من المشرفين هم غير مدركين لعاملٍ مهم في تفويض الأعمال. إن الفشل في إعداد مجموعة موظفيهم ليكون أحدهم خليفة لهم في موقعهم قد ينتج عنه أنهم هم أنفسهم سيتم التغاضي عنهم عند ملء موقع وظيفي ذي رتبة أعلى. إحدى الطرق التي يمكنهم بها أن يُظهروا بأنهم جديرون بالترقية هي عندما يبرهنون بأن هناك شخصاً مهيَّأً لأن يملأ موقعهم الحالي. (إحدى الطرق لإثبات ذلك هي التأكد بأن هناك على الأقل موظفاً واحداً يمكن أن يحل محل المشرف عندما يكون الأخير غائباً).

تحفيز (تحميس) الموظفين

تتضمن عملية الإشراف بالطبع مهاماً أكثر بكثير من مجرّد تعيين الأعمال والتحقق منها، وتقييم الأداء وضبط سلوك الموظفين. الإشراف هو فن يعتمد إلى حدٍّ كبير على مدى مهارتك في تحفيز أولئك الذين تشرف عليهم.

يجب أن يتنبّه المشرفون *لتأثير بيغماليون* عند محاولتهم تحفيز موظفيهم. إذا كان المشرف يعتقد بأن الموظفين أذكياء فسيعاملهم على هذا النحو، وإذا كان المشرف يعتقد بأن الموظفين قادرون على التفكير المستقل فستكون معاملته لهم على هذا النحو أيضاً. ولكن من المؤسف أن المشرف إذا اعتقد بأن الموظفين كسولون وأغبياء أو بطيئون في استيعابهم للأفكار الجديدة (أو لديهم أية صفة أخرى غير مرغوبة) فهو سيعاملهم على هذا النحو أيضاً. عندما يتوقع المشرفون إنجازاً عالياً فإن ذلك على الأرجح هو ما سيحصلون عليه، أما إذا توقّع المشرفون إنتاجية منخفضة فمن المرجّح أنهم سيحصلون عليها.

هل أنت بحاجة لتغيير موقفك تجاه قدرات موظفيك؟ هل تسمح لتأثير بيغماليون أن يؤثِّر على طريقتك في الإشراف على موظفيك؟

بعض الأشخاص لديهم دافع قوي للعمل ناشئ عن اهتمامهم بالعمل نفسه. الدوافع الأخرى للعمل تتمثل في الحاجة إلى أو الرغبة في:

- المال
- القبول من جانب نظرائهم (زملائهم في العمل)
- المنافسة/التحدي
- المكافآت
- المنـزلة
- ظروف عمل أفضل
- الاستقرار في العمل
- فُرَص الترقية
- مكتب أفضل
- منافع إضافية
- التقدير للعمل الجيد

من المحتمل أن موظفيك لا يسمعون منك شيئاً إلا عند ارتكابهم لخطأ ما. من الطبيعي أن نرغب جميعنا في تلقِّي المديح والتقدير للعمل المُنجز على نحوٍ جيد، فهو الأفضل بين دوافع العمل جميعاً. قم بتجربته وانظر إذا أدّى ذلك إلى تغيير الأمور.

كن مدركاً بأنه ليس من الممكن تحميس أي شخص؛ فأنت **لا تستطيع** فقط أن تحمِّس بعض الأشخاص. بالنسبة للعاملين غير المُرضين، ابدأ بأن توضِّح لهم بالضبط وبتعابير لا لبس فيها ما الذي تتوقعه منهم (لتكن طلباتك موثّقة بشكل صحيح). ثم أعطِهم فرصة كافية لتحسين أدائهم. إذا رفضوا العمل وِفق المطلوب فاستبدلهم بآخرين جيدين. هناك الكثير جداً من الأشخاص الممتازين والذين هم دون توظيف كي تستمر الشركات في وضع المتثاقلين على جداول رواتبها. هم فقط يثبِّطون همّة كل من حولهم.

اطّلِع على بعض الإجراءات (المناهج) القياسية المتبّعة لإدارة الموارد البشرية، وحاول أن تُقنع شركتك باستخدامها إن كانت لا تقوم بهذا بالفعل. تلك الوسائل الأساسية في إدارة مجموعة الموظفين مثل مواصفات العمل وتقاييم الأداء تساعد الموظفين على الشعور بأنهم يعرفون ما المُتوقَّع منهم وبأن جهودهم يتم تقديرها. بإمكانهم أن يكونوا واثقين بأن الإجراءات موجودة لتتيح لهم تطوير مهاراتهم واستحقاق الترقية. تناقش الأمثلة التالية مزايا بعض وسائل الإدارة هذه.

1. الوسائل الإدارية القياسية للتحفيز

"يتوقّع الموظفون لديَّ أن ينالوا الفضل (التقدير) لمساهمتهم في التقارير والمشاريع العائدة إليَّ".

كما هو مذكور في فصل التعامل مع المشرفين، فإن الشكوى المفضّلة لدى المرؤوسين هي إخفاق مشرفهم في منحهم التقدير عندما يكون مستحقاً. إن منحك التقدير لموظفيك لقيامهم بجزء من تقرير أو مشروع لا يمكن بالطبع أن يضرّك، أليس كذلك؟ إذا لم تفعل هذا، فأنت ربما تثبط همتهم عن القيام بعملهم في التقرير أو المشروع التالي. الهدف الرئيسي للمشرفين هو تحميس الموظفين ليبذلوا قصارى جهدهم. أليس من المنطقي أن تمنحهم التقدير لعملهم الجيد؟

"يتوقع مني الموظفون لديَّ أن أغيِّر مواصفات عملهم لتتلاءم مع مواهبهم وقدراتهم الخاصة!"

الواقع أن العديد من الشركات ذات التفكير التطوري تفعل ذلك بالضبط. بدلاً من الضغط على الموظفين ليتلاءموا مع احتياجات الشركة، تقوم الكثير من الشركات بتهيئة مواقع وظيفية لتتلاءم مع مواهب الموظفين وقدراتهم. ولكن إلى أن تقوم كل الشركات بتطبيق ذلك، يجب على الموظفين أن يعملوا وفقاً لاحتياجات الموقع الوظيفي الذين هم فيه.

"أنا لا أعتقد تماماً بأهمية وجود مواصفات للعمل لأنها تشجّع الموظفين فقط على التصريح: ليس هذا في الملف التوصيفي لعملي!"

كما نوقِش سابقاً، تُعتبر مواصفات العمل الدقيقة والمحدَّثة أمراً ضرورياً كي يقوم الموظف بعملٍ جيد. كيف يمكن أن يقوم موظفوك بعملٍ جيد لك ولشركتك إذا لم يكونوا على علمٍ بما هو مُتوقّع منهم؟ حدِّد كل مهمة بوضوح معطياً مقاييس للأداء (النوعية، والكمية، والوقت) لكل مهمة. وحينها فقط ستعرف أنت، ويعرف موظفوك ما الذي تتوقعه منهم.

"ليس لديَّ ميزانية للتدريب، ولكنّ الموظفين لديَّ يريدون ويتوقعون تدريباً".

ليس هذا بوضعٍ تُحسد عليه كمشرف، ولكنه يحدث في الظروف الاقتصادية الصعبة. لا تستطيع الشركات دوماً أن توفِّر كل التمويل اللازم للتدريب، ولكن عادة ما تكون هناك بعض التسويات. بعض الشركات تجعل الموظفين يوقِّعون على وثيقة تنص على أن الموظف سيعيد لشركته نفقات تدريبه في حال تركه للشركة خلال عامين من بدء التدريب. وكبديل لذلك، يمكن للشركة أن تدفع فقط نصف تكاليف التدريب.

إذا كان الموظفون يتطلبون تدريباً، فيجب على المشرف أن يعرض على هيئة الإدارة دراسة تبيِّن التكاليف الفعّالية للتدريب. ضع جدولاً مفصّلاً بالطرق التي يمكن بها للتدريب أن يفيد الشركة. حاول على وجه التحديد أن تعيِّن المنافع المالية للشركة. إذا بدا أن الشركة مع هذا لا تزال شحيحة في دفع تكاليف التدريب، شجِّع موظفيك على الحصول على تدريب بأنفسهم. اشرح الفوائد المتأتية عن ذلك والزيادة في رواتبهم المستقبلية بالمقارنة مع كلفة التدريب؛ وبأنه استثمار لمستقبلهِم.

"يريد الموظفون لديَّ تقاييم أداء دورية، ولكن الشركة التي نعمل بها لا تعطيها على هذا النحو".

إحدى الممارسات القياسية في معظم الشركات هي أن يكون لكل موظف تقييم أداء سنوي واحد على الأقل. ويتم أيضاً إيصال هذه التقاييم عادة في نهاية فترة اختبار الموظف. يُوصَّى بشدة بإنجاز هذه التقاييم لجعل الموظفين مدركين لمستوى عملهم. تقدِّم بعض الشركات تقاييم أداء بعد كل مشروع خاص.

هناك أنواع كثيرة من تقاييم الأداء، ومعظمها ضعيف للغاية لأنه يقيِّم أموراً شخصية غير موضوعية مثل موقف الشخص، وحصافته، وروح المبادرة لديه. هذا النوع من التقييم يعتمد بشدة على مزاج الشخص الذي يعدّ التقييم.

بدلاً من ذلك، ينبغي أن يعتمد تقييم الموظفين على ما إذا كانوا قد بلغوا الأهداف المخطَّط لها أم لا، ويتضمن كل هدف مقاييس للأداء. تعمل هذه الطريقة على انتزاع الشك من تقاييم الأداء. سيعرف الموظف والمشرف على السواء مستوى عمل الموظف لأن التقييم مبني على الحقائق وليس على انطباعات المشرف الشخصية.

إذا لم يكن لدى الشركة التي تعمل فيها تقاييم أداء دورية، فاقترح عليهم أن يبدأوا بفعل ذلك. صرِّح بأنك تعتزم البدء بتقاييم كهذه لهيئة موظفيك حتى لو لم تقم الشركة بهذا. في العديد من الحالات، عندما يبدأ قسمٌ بنظام تقييم، فإن الموظفين في الأقسام الأخرى سرعان ما يرون المنافع ويحاولون كسب التأييد لبدء استخدام النظام في كامل الشركة. جرّبه؛ ليس لديك ما تخسره.

"ليس لدى الشركة التي أعمل بها دائرة موظفين. كيف أختار حدود الرواتب الملائمة للموظفين لديَّ؟"

اتّصل بالشركات المنافسة وجِد ما يدفعونه للأناس الذين هم بنفس مهارات وقدرات الموظفين لديك. تابع إعلانات الصحف التي تصف مواقع وظيفية كتلك التي في شركتك. لا تكن بخيلاً؛ من الأفضل أن تدفع أكثر بقليل من أن تخفض الراتب وتخسر بالتالي موظفين جيدين.

"هل يجدر بي أن أتبع الاتجاه السائد في استبدال الموظفين الأقدم والأعلى راتباً بموظفين أصغر سناً وأقل راتباً؟"

هذا سؤال تصعب الإجابة عليه. تكون هذه في كثير من الأحيان الإجابة الوحيدة التي تراها بعض الشركات للمشاكل الاقتصادية. فالموظف الأقدم الأعلى رتبة والذي لا يزال أمامه خمس سنوات للتقاعد ويجني 40,000$ يمكن استبداله بموظف أحدث عهداً وبراتب سنوي بالغ 30,000$.

دأبت العديد من الشركات على أن تعرض على موظفيها القدامى تقاعداً مبكراً كتسوية إنسانية منها. ومع ذلك فإن بعض الشركات تقرِّر فقط صرف موظفيها الأقدم والأعلى راتباً. ليس هذا محطِّماً لروح الموظف فقط، ولكنّ الموظفين الآخرين سرعان ما يبدأون بالتساؤل عن الوقت الذي سيأتي فيه

دورهم، بينما قد يبحث الموظفون الذين قد ترغب الشركة بالاحتفاظ بهم عن وظائف أخرى ويتركون الشركة في الوقت غير المناسب. كما أن الروح المعنوية للموظفين قد تعاني وتؤثر سلباً على الإنتاجية.

رغم أنه لا توجد إجابات سهلة لهذه المشكلة، إلا أن الشركات بحاجة لأن تدرس الحجج المؤيدة والمعارضة باهتمام شديد قبل أن تقرِّر اتباع هذه النـزعة السائدة.

2. تحفيز (تحميس) الموظفين العدوانيين

أحد الاختبارات الفعلية لمهارة المشرف يتمثّل في الموظفين الذين لا يظهر عليهم أي دافعٍ قوي للعمل ولكن الذين لديهم إمكانية لأن يكونوا مُعينين رائعين للشركة. عادة يملك هؤلاء الموظفون مقداراً كبيراً من الطاقة والذي يُظهر نفسه في سلوكهم السلبي العدواني وحتى المثير للمتاعب. هذا السلوك السلبي قد ينشأ عن:

- الشعور بأنهم يفتقدون إلى ضمان العمل.
- الشعور بأنهم يفتقرون إلى التعليم والخبرة والمعرفة الضرورية.
- نقص الاعتداد بالنفس أو الزهو بمهاراتهم الخاصة وقدراتهم وإنجازاتهم.
- العمل الذي لا يستخدم مهاراتهم وقدراتهم كما يجب.
- الشعور بأنهم لا ينسجمون مع مجموعتهم في العمل (ربما بسبب اختلافات عرقية أو حضارية).

أولئك الذين يعتقدون بأنهم لا ينسجمون في مواقعهم الوظيفية لأي سبب من الأسباب قد يتصرفون بشكلٍ عدواني تجاه شركتهم والإدارة العليا والمشرفين وزملاء العمل والزبائن. يستطيع المشرفون الذين ينشدون تغيير هذا النوع من الموظفين أن:

- يطروا أعمالهم المُنجزة إطراءً حقيقياً.
- يشرحوا للموظفين مدى قيمة جهودهم لزملائهم في العمل (جزء من الفريق).
- يشرحوا أهمية عملهم للشركة.
- يُظهروا بأن تدريبهم ومؤهلاتهم الأخرى تعدّهم لأن يقوموا بأكثر من مجرّد عملٍ مرضٍ.
- يوفّروا وسيلة ما لتقدير إنجازاتهم في العمل.
- يدخلوهم في أوضاع المجموعة؛ أي طلب نصيحتهم.
- يصفوا لهم باهتمام مسؤوليات وظيفتهم، ويضعوا مقاييس للأداء **يمكن بلوغها.**

يملك العديد من الموظفين العدوانيين الكثير ليقدِّموه. يحتمل أنهم موجّهون جداً للنجاح وراغبون في قبول التحديات، وفي وضع مقاييس عالية لأنفسهم كي يصلوا للتقدير. عادة ما يكون مستوى طاقتهم مرتفعاً بحيث يجد المشرفون صعوبةً في إبقائهم مشغولين على نحوٍ بنّاء باستمرار. النفوذ أيضاً يحفِّز هؤلاء الناس وقد يستجيبون بشكلٍ جيد إذا مُنِحوا بعض السُلطة حالما يكونون قادرين على تدبّرها. اعهد إليهم بمسؤوليات تتيح لهم تولي زمام الأمور، ولكن احترس من أن تتم الإساءة لبقية زملاء العمل أو الزبائن. قد يكون هؤلاء الموظفون سيئين في تفويضهم للمهام، وغير مستعدين لطلب المساعدة التي يحتاجون إليها. ربما يفضِّلون العمل منفردين، فامنحهم هذه الفرصة إن كان ذلك ممكناً. يميل هؤلاء الموظفون أيضاً إلى الاستمتاع بالتنوّع، ولهذا حاول أن تغيِّر مهامهم قدر الإمكان.

3. تحميس الموظفين الممانعين للتغيير

عندما يريد المشرفون أن يُحدثوا تغييراً في الطرق التي يستخدمها مرؤوسوهم لإنجاز الوظائف، فهم كثيراً ما يتفاجأون بالممانعة التي يلقونها. وهذا الأمر صحيح على وجه التحديد في الزمن الحالي الذي يشهد الكثير جداً من التغييرات التكنولوجية.

هل لديك مشكلة في التكيّف مع التغيير؟ هل يمكنك أن تفكِّر في وضع معيّن يواجهك الآن ويتضمن تغييراً؟ إذا استطعت أن تحدِّد واحداً فاسأل نفسك: "ما الذي يمكن أن يسوء إذا رفضت التغيير؟ ثم قرِّر ما ستكون مزايا إحداث التغيير الآن بدلاً من إحداثه لاحقاً حيث لن يكون لديك خيار فيه.

يحتاج المشرفون والمدربون لأن يكونوا مدركين للمراحل التي يمر بها الناس في محاولتهم للتكيف مع التغيير وذلك لجعل عملية الانتقال سهلة قدر الإمكان. هناك ثلاثة أطوار في العملية:

1. **إزالة الجمود.** خلال هذه الفترة الأولية أنت تتطلب من الموظفين أن يتخلوا عن طريقتهم المعتادة في فعل الأشياء، وتعيِّن لهم طرقاً جديدة. يتضمن هذا الطور كسر العادات القديمة.
2. **التغيير.** يتم شرح وتعليم النمط الجديد للسلوك أو الطريقة الجديدة في فِعل شيء. قبل أن يتم القيام بهذا، يحتاج المشرف لأن يعيِّن مزايا التغيير والأسباب التي قد تجعله يثير ممانعة. كما يجب أيضاً تعيين طرق للتغلّب على الاعتراضات التي قد يواجهها التغيير.
3. **العودة للجمود.** يجب أن تتم مراقبة استخدام الموظفين للطريقة الجديدة إلى أن تصبح سائدة. ينبغي على المشرفين أن يصطادوا أولئك العنيدين الذين هم مصممون على إنجاز الأشياء بالطريقة القديمة. قد يستغرق هذا فترة مراقبة ربما تصل لثلاثة أشهر.

التغلب على الاعتراضات ضد التغيير

لن تنجح الأنظمة والطرق والتصاميم الجديدة ما لم تحمل الناس على قبول الأفكار الجديدة. ربما تضطر إلى بيع أفكارك، وهنا يأتي دور التخطيط. على سبيل المثال، افترض بأنك وجدت طريقة أسرع لمعالجة طلبات الزبائن. قبل أن تشرح النظام الجديد للآخرين حضِّر لعرضه بأن:

أ) تكتب ملخصاً للطريقة القائمة (الحالية).
ب) تحدِّد مزايا ومساوئ هذه الطريقة.
ج) تكتب ملخصاً للطريقة الجديدة.
د) تحدِّد مزايا ومساوئ الطريقة الجديدة.
هـ) تتوقع الاعتراضات التي قد يثيرها الآخرون وتقرِّر ما الذي ستقوله لتدافع عن فكرتك الجديدة.

ستساعدك قائمة التحقق التالية على النجاح في مواجهة اعتراضات الآخرين بفعالية أكثر.

- توقَّع وحضِّر لما يمكن أن يُثار من اعتراضات قدر المستطاع. طوِّر خطة لتدبّر كل منها.
- اطلب من مجموعة الموظفين أن يشرحوا اعتراضاتهم بتعابير محددة جداً مع إعطاء أمثلة.
- لا تَقنع بالأسباب السطحية لممانعة التغيير، بل نقِّب حتى تكتشف الأسباب الحقيقية.
- توصَّل إلى طريقة عملية للتغلب على كل اعتراض إذا أمكنك ذلك.
- إذا لم تكن قادراً على التغلب على اعتراض ما، حاول أن تجد طريقة للتعويض عنه.

- احشد ما يكفي من الفوائد المتأتية عن التغيير لتكسب دعم الشخص وتعاونه رغم الاعتراض.
- جِد طريقة لتليين عقل الشخص وجعل أمر الموافقة معك أقل مخاطرة رغم الاعتراض.
- بالنسبة للأشخاص الذين اعتادوا على الاعتراض أو المزمنين، اعرض فكرتك بالتدريج. لا تحاول الحصول على قبول أو إذعان فوري. قد لا يكون الاعتراض سوى طريقة للتأخير؛ أي مقاومة الشخص الطبيعية للتغيير.
- حاول أن تأتي بنفسك باعتراضات ذات أهمية بدلاً من انتظار الآخرين ليقوموا بذلك. ثم اشرح كيف يمكن التغلب عليها.

تقويم أو ضبط سلوك (تأديب) الموظفين

يضطر المشرفون أحياناً إلى تقويم سلوك موظفيهم. تعتمد نتيجة التقويم سواء كانت إيجابية أو سلبية على كيفية قيامهم بذلك. هناك نوعان رئيسيان للنقد: بنّاء وهدّام.

1. **النقد البناء.** يسعى النقد البناء إلى تقويم سلوك الشخص حيث يشرح الشخص المُنتقِد كيفية شعوره حيال السلوك الذي يحتاج إلى تغيير، ويمنح الشخص الآخر فرصة لتقويم سلوكه. على سبيل المثال، "جوان، أجد أن صوت مضغك للعلكة يلهيني عن متابعة عملي. هل تحبين أقراص النعناع هذه بدلاً منها؟"
2. **النقد الهدّام.** يركِّز النقد الهدّام على الشخص نفسه بدلاً من سلوكه. مثلاً، "جوان، توقّفي عن إحداث ذلك الصوت بالعلكة! أنت أكثر الأشخاص الذين أعرفهم أنانية! أنت لا تأبهين بتاتاً بشأن الأشخاص الذين عليهم أن يعملوا معك!"

من المحتمل أن تشعر جوان بالحاجة للدفاع عن نفسها (فقد تمت مهاجمتها شخصياً). يحتمل أنها سترد الأذى بمثله، ومن المرجح أن تستمر في سلوكها السلبي.

مهارات التواصل التالية هي مفيدة عندما يكون من الضروري ضبط سلوك أو انتقاد مرؤوس ما.

أسئلة مساندة

هذه الأسئلة عبارة عن تجاوب يُظهر قبولك وتفهّمك لمشاعر الشخص الذي تتحدّث إليه، وتقديرك للجهود التي يبذلها للتطوّر والتغيير.

1. "هل تشعر بأنك لا تحصل على تعاون من... ؟"
2. "كيف يمكنني مساعدتك لإزالة هذه العقبة من الطريق؟"
3. "أنت تعتقد بأنك تملك المهارات لإنجاز هذه المهمة؟"

أسئلة استكشافية

هذه الأسئلة عبارة عن تجاوب الهدف منه تشجيع استنطاق الشخص رغم أن الحقائق قد تكون بغيضة.

1. "أخبرني المزيد عن ذلك".
2. "ما الذي يبدو أنه يشكّل صعوبة هنا؟"
3. "متى بدأ هذا أول مرة؟"
4. "كيف يؤثّر هذا على أدائك؟"

"لا أعرف أبداً كيف أبدأ مقابلة يكون عليَّ فيها أن أقوِّم سلوك أحدهم. هل يجب أن أبدأ بإخبار الشخص بكل مزاياه وصفاته الجيدة قبل أن أركِّز على تلك التي أريد تغييرها؟"

ابدأ بإعطاء ملخّص إجمالي مختصَر عن سلوك الشخص (محاولاً أن تؤكِّد على الوجه الحسن فيه)، ثم ناقش السلوك الذي تريد تصحيحه، واختم بإعادة التركيز على نقاط القوة للموظف.

عُد بتفكيرك لمحادثات كانت لك مع رؤساء عملٍ سابقين. هل سمعت كلمة واحدة مما قالوه عندما كانوا يعبِّرون عن وجهة نظرهم حيال الأمور التي أنجزتها بشكلٍ صحيح؟ على الأرجح لا. يبدو أننا ننتظر تلك الكلمة الخاصة "ولكن"، نادراً ما نسمع أي شيء يسبقها. معظم الناس يقومون بالأشياء على نحوٍ صحيح بنسبة 95%، ولكنهم يشعرون بالألم بشأن الخمسة بالمائة التي تتطلّب تصحيحاً.

لهذا السبب عليك أن تبدأ بالحديث عن الخمسة بالمائة التي أخطأوا فيها. اشرح لهم بأن ما يهم هنا هو التعلُّم من أخطائهم وعدم تكرارها مرة أخرى، ومن ثم يمكنك أن تستخدم بقية المقابلة لتخبرهم عما أنجزوه بشكلٍ صحيح. سيؤدي هذا إلى ختام الاجتماع بمشاعر إيجابية وينتج عنه نهاية أكثر مسرَّة لكليكما. يعرف الموظف الآن ما الذي يجب تصحيحه ولكن دون أن ينتابه إحساس بالإخفاق.

التعامل مع السلوك غير المنتِج

يغطِّي تعبير *السلوك غير المنتج* أصنافاً متنوعة تتراوح من عدم الكفاءة التي تصعب معالجتها إلى السرقة. لتقويم بعض أنواع هذا السلوك ستحتاج إلى ما هو أكثر من مهارات التواصل المصقولة جيداً، وقد تتطلب منك أنواعٌ أخرى أن تمارس جميع مهاراتك في الإدارة والإشراف.

1. الموظفون المتهربون من المسؤولية بإلقائها على الغير

في بيئة اليوم الإدارية المعقدة، تتزايد أهمية تفادي الأخطاء حتى الثانوية منها. قد يكون إلقاء المسؤولية على الغير هو أحد عوارض إخفاق المشرف في تفويض المسؤوليات بشكلٍ صحيح أو في تحديدها بوضوح. ربما تساعد كتيبات السياسات والإجراءات التي تحدِّد المسؤوليات في إلغاء بعضٍ من هذا التهرّب وتحميل الأخطاء للآخرين.

ليس كافياَ أن يخبر المشرفون موظفيهم عن كيفية قيامهم بوظائفهم، بل عليهم أيضاً أن يشرحوا بالضبط ما هي مسؤولياتهم. على سبيل المثال: "ويلما، أنت مسؤولة عن مطابقة فواتير الشحن على نحوٍ صحيح مع نسخة تقرير الاستلام".

"ماذا إن كانت هناك فروقات؟"

"إنه جزء من عملك أن تشيري إلى الفروقات على إيصال الحسابات الواجب دفعها. أي خطأ في المطابقة سيكون ذنبك. أية أسئلة؟"

حتى موظفة مؤهلة جيداً مثل ويلما قد ترتكب أخطاء. ومع ذلك، فهي ستقوم بعدد أقل وأقل من الأخطاء ولن تحاول أن تتهرّب من المسؤولية إذا واظبتَ على تذكيرها بمسؤولياتها.

حاول أن لا تفرط في التأديب حيال أي أخطاء، لأن التأديب الشديد يؤدّي فقط إلى اختلاق الأعذار (مثلاً: "قال المرسِل إنه لا بأس من الموافقة على فواتير النقل بالشاحنات ولهذا حسبت أنه لا بأس بهذا أيضاً". أو "لا تلومني على تلك! لقد قال جون إنه لا بأس من الموافقة عليها").

إن الإجراءات التأديبية المفرطة في الشدة للأخطاء لها آثار سيئة بالإضافة إلى التهرب من المسؤولية. فهي تؤدي إلى الكذب والغش وإخفاء الأخطاء، وهذا الأخير يسبِّب ضرراً للشركة لا يمكن إصلاحه. يمكن أن تكون إخفاقات الخدمة باهظة الثمن، فكلفة الاستبدال الفوري للخدمة بالإضافة إلى تخفيض صورة الشركة يؤديان إلى نقص في المبيعات أو حجم الخدمات.

يجب على المشرفين بين وقتٍ وآخر أن يكونوا قدوة لموظفيهم بالاعتراف بأخطائهم في حضور مرؤوسيهم. يمكن لهذا أن يبيِّن للآخرين بأن التهرّب من المسؤولية هو أمرٌ غير مقبول.

2. موظفو عنق الزجاجة (المعيقون)

"إن العمل لا يُنجز لأن جون يؤخره!" المعيقون هم شكوى إدارية مألوفة. المعيق هو شخص أو شيء يُوقف سريان العمل، وهو غالباً ما يؤدي إلى عدم فعالية الموظفين بينما ينتظرون أن تُزال العقبة. يمكن عزو الأسباب إلى تصميم سير العمل، أو إلى عادات الموظفين الخاصة في العمل. إذا كنت تشك في تصميم سيئ لسير العمل، فجرِّب هذا الاختبار البسيط. اجعل موظفاً آخر يقوم بواجبات الموظف الذي تظن أنه سبب المشكلة، فإذا استمرت العقبة (بعد فترة من التدريب)، فأحدِث تغييرات في تنظيم سير العمل.

موظفو عنق الزجاجة لديهم عادة الخصائص التالية:

- الميل للانحراف عن خط عملهم بسبب مشاكل ثانوية نسبياً.
- ليس لديهم تدريب كافٍ.
- قدرة منخفضة على اتخاذ القرارات.
- الجهل بمتطلبات الإنتاج.
- الافتقار إلى تحديد هويتهم كعضو في فريق.

- عدم الاستقرار في العمل.
- خوف غير عادي من ارتكاب الأخطاء.
- تنافر مع زملاء العمل يؤدي إلى نقص التعاون.

إذا لم تكن هناك دلالة على أن الإعاقة تحدث عمداً، فيحتمل بأن الموظف المعيق لا يفهم تماماً ما الذي تريده. يجب على المشرف أن يعزِّز من تدريب الموظف، وخلال هذا التدريب يستطيع المشرف أن يرى إن كان الموظف يستوعب العمل بالتفصيل، ويوضِّح له كيفية أداء المهام المختلفة ومن ثم يرشد الموظف تحت مراقبة مباشرة. يجب أن يكون التأكيد على التقنيات التي يمكنها أن تسرِّع إنجاز العمل.

يجب أن يعرف الموظفون كيف ينسجم عملهم مع الآخرين في الشركة، ومن ثم ستكون لديهم معرفة بالنتائج المترتبة عن أدائهم الخاص الجيد أو السيئ.

معظم الموظفين العالقين في أماكنهم (المقاومين للتغيير) لا يريدون فعلاً أن يكونوا على هذا النحو، بل يريد أغلبهم أن يشعر بأنه يتعاون في تحقيق الأهداف المشتركة. السر هنا هو أن تجعل لكل شخص في القوة العاملة هدفاً مشتركاً. يجب على المشرفين أن يجنِّدوا مساعدة الموظفين الآخرين بالقول:

"توم، هل تستطيع أن تُري ريتشارد كيف يمكننا أن نعجِّل بهذا المشروع؟"

"ريتشارد، دع توم يريك اثنتين من التقنيات لتسريع العمل الذي نحن بحاجة إليه الآن".

أحد العناصر المهمة في إزالة العقبة هو أن تجعل الموظف راغباً في أن يعجِّل بالعمل. إن بعض المديح هنا وهناك يحسِّن الثقة بين الموظفين الأبطأ، ويتيح لهم بأن يشعروا أكثر باستقرارهم في العمل ومن المؤكد أنه يقلِّل التوتر. إن موظف عنق الزجاجة الذي يشعر بأنه يسيطر أكثر على الوضع سيقل خوفه من ارتكاب الأخطاء. باختصار، إن بعض التدريب الإضافي مقروناً بتخفيض في التوتر قد يتيح المجال للموظف لكي يقوم بعمله على نحوٍ أسرع.

3. الموظفون الذين هم عُرضة للخطأ

هناك نوعان أساسيان من الحوادث، ينتج أحدهما بسبب تصميم النظام حيث تتيح الطرق أو التقنيات المستخدمة حدوث عدد معين من الأخطاء. يؤدي التحسين المستمر للنظام إلى خفض معدّل الخطأ. ومع ذلك وبغضِّ النظر عن مدى إتقان تصميم النظام، فإن العامل البشري يجب أن يؤخذ أيضاً بعين الاعتبار. يمكن أن يكون الخطأ في الظروف التالية:

- تدريب وظيفي غير كاف.
- تعليمات كتابية محدودة.
- عدد كبير من المرؤوسين تحت إشراف مشرفٍ واحد.
- عدد قليل جداً من مستويات الإشراف البينية.
- محيط عمل ممل.
- موظفون ضجرون من عملهم.

- عدم وجود دراسات لتحديد أسباب الأخطاء.
- معدّل استبدال موظفين مرتفع.

تدرك شركات التأمين الذاتي بأن بعض السائقين هم أكثر عُرضة للحوادث من غيرهم من جمهور السائقين. بعض الموظفين هم أكثر احتمالاً لارتكاب الأخطاء من غيرهم. يجب أن يتم اتخاذ إجراءات تأديبية ضد الأخطاء المتعمدة والتي قد تصل إلى طرد الموظف. ومع ذلك فإن معظم الأخطاء هي غير متعمدة وتحدث بسبب عوامل مختلفة تشمل أخطاء في التقدير من جانب الإدارة، أو نقص في تدريب الموظف. الخطوات المقترحة لتقليل الأخطاء هي:

1. حدِّد طبيعة الأخطاء.
2. عدِّل النظام لتحسين استكشاف الأخطاء.
3. استخدم موظفاً قديماً ليكون مدرِّباً لموظف عُرضة للخطأ.
4. الجأ إلى اعتزاز الموظف ببراعة عمله.
5. تحدّث مع الموظف الذي هو عُرضة للخطأ للنظر في أسباب الأخطاء.

يحب معظم الموظفين أن يشعروا بأنهم يستحقون راتبهم. ينشأ جزء من هذا الشعور بالفخر من رأيهم بأن عملهم قليل الأخطاء، هذا إن لم يكن خالياً منها. ولهذا فهم يقدِّرون المساعدة عندما يتم عرضها بلباقة من أجل تحسين اعتزازهم الخاص بعملهم. إحدى طرق الشروع بهذا الأمر تتمثل في توفير مدرِّب للموظف الذي هو عُرضة للخطأ.

يمكن للموظفين القدامى الذين هم بارعون في عملهم أن يساعدوا في عزل **الأسباب** المؤدية إلى أخطاء الموظف المشكلة. بدلاً من التقاط الأخطاء **بعد** حدوثها والقيام بإجراء تصحيحي، يمكنهم أن يزوِّدوا بتعليمات تساعد على تجنّب الأخطاء. ربما يحتاج الموظف المشكلة إلى مجرّد إخباره بالنقاط التي تتطلّب انتباهاً إضافياً (مثلاً، "برايان، هل يمكنك أن تبذل المزيد من الجهد في إعادة المراجعة؟" أو "مارشيا، هل يمكنك أن تعطي انتباهاً أكثر لهذه الأنواع من الأصناف؟").

كي تقوِّي اعتزاز الموظفين ببراعة أعمالهم، لا تدعهم يصفون مواقعهم الوظيفية بالقول "مجرّد بواب"، أو "مجرد موظفة استقبال". كن مستعداً لأن تشرح لهم أهمية وظائفهم في الإدارة السلسة لشركتك.

4. المستغرقون في أحلام اليقظة

تنتابنا جميعاً أحلام اليقظة، ولكن البعض يفعل هذا بشكلٍ زائد إلى الحدّ الذي ينشأ عنه أخطاء وحوادث وانخفاض في إنتاجية المرء. توفِّر بعض الوظائف جواً ملائماً أكثر من غيرها لاستغراق الموظف بأحلام اليقظة وبالتالي فهي تحتاج إلى مراقبة أكثر شمولاً.

ليس من الإنصاف دوماً أن نلقي باللوم على الموظفين لاستغراقهم بأحلام اليقظة. ربما تكون وظائفهم مملة لدرجة لا يستطيعون معها أن يبقوا أذهانهم

على العمل. الواجبات الشبيهة بأعمال الإنسان الآلي (الروبوت) تشجّع على استغراق الموظفين بالأحلام.

العمل الذي يتطلب إبداع الموظف يجب أن يكون محيطه مفضياً إلى الإبداع. عندما تكون هناك أنواع مختلفة ومتنوعة من العمل جارية في قسم من الأقسام، يُنصح باستخدام تدوير العمل لتخفيف الرتابة. إن إضافة المرونة في طريقة أداء العمل ستتيح للموظفين أن يقرِّروا كيفية تدبّر الخطوات المنفردة. مرونة كهذه تسمح للموظفين أن يفكِّروا بشأن الطريقة التي يريدون بها معالجة أعمال معينة، وهذا بدوره سيزيد التيقظ ويقلِّل الرتابة. يوفِّر استخدام تدوير العمل بعض التدريب المتقاطع (أشخاص أكثر يعرفون وظائف مختلفة)، وهو ما يمنح المشرفين مرونة أكبر في استخدام موظفيهم، ويوفِّر أكثر من عاملٍ واحد مؤهل لملء الموقع.

يجب أن يتم تصميم الوظائف بحيث تأسر اهتمام الموظف. الوظائف التي يتم أداؤها بينما يكون الموظف واقفاً تحدّ من الاستغراق في أحلام اليقظة، كما أن التصميم الأفضل لمكان العمل يمكن أن يساعد. إن لديكور مكان العمل بعض الأهمية، فلا يجب بالضرورة مثلاً أن تكون المكاتب أو أمكنة العمل بنفس اللون. ابذل كل جهد ممكن لإزالة الرتابة من محيط العمل. يُوصَّى بالخطوات التالية:

1. قيِّم المحيط. قم بأية تعديلات ممكنة.
2. عدِّل من مجرى العمل لتقليل الرتابة.
3. طوِّر طُرُقاً بديلة ونظام خطوات لإنجاز العمل.
4. متى ما كان ممكناً، دع الموظف يقرر ما الذي يريد إنتاجه ذلك اليوم.
5. عيِّن الموظفين الذين يتطلبون تذكيراً مستمراً من المشرف لتحسين انتباههم.

بغضّ النظر عن الجهود التي تبذلها للتخلص من أحلام اليقظة، فإن بعض الموظفين يبقون تائهين في السحب. إن انتباه المشرف المتواصل يمكنه فقط أن يحل المشكلة، ويُبقي الموظف على أرض الواقع. في هذه الحالة لا بد من مناقشةٍ بين المشرف والموظف. ربما يصبح من الضروري استبدال الموظف.

5. المضيِّعون للوقت

أ. المكالمات الهاتفية الشخصية.

لا شيء مزعج للمشرف بقدر مراقبته لموظف يتلقَّى عدداً متزايداً من المكالمات الهاتفية الشخصية. ليست المسألة فقط بأن الخطوط تكون مشغولة أثناء ذلك، ولكن سير العمل تتم مقاطعته أيضاً. إذا كان الموظفون يضيِّعون وقت الشركة فإنهم يضيِّعون مال الشركة المخصص لرواتبهم. يجب أن يخفض الموظفون مكالماتهم الهاتفية الشخصية للحدّ الأدنى. فرغم كل

شيء هم في مكان عمل، ومتطلبات الحياة الشخصية يجب أن يتم إرجاؤها لما بعد العمل.

الموظفون الذين يديرون شؤونهم الشخصية على حساب وقت الشركة عادة ما يتم إغفالهم عند منح الترقيات، ومعظمهم لا يفهم حتى ما الذي فعله ليعيق تقدمه في الشركة.

الخطط التدبيرية لتخفيف هذه المشكلة تشمل:

1. إخبار الموظفين بأن يحصروا مكالماتهم الشخصية بالضرورية والطارئة فقط، والتي يجب أن تكون قصيرة ولطيفة. اجعلهم يُعلِمون أصدقاءهم وأقاربهم بشأن سياسة الشركة. لا يجب أن تتعدى المكالمات الشخصية مكالمة واحدة أو اثنتين في اليوم.
2. اطلب من عامل مقسم الهاتف في الشركة أن يسأل المتصل عن اسمه وأن يقول: "أي شركة تمثِّل؟" قد يكون هذا السؤال وحده كافياً لتقليل عدد المكالمات الخارجة عن العمل وتخفيض مدتها الزمنية. يمكن لعامل المقسم أن يتابع المكالمات الخارجة عن العمل ليوم أو يومين ويسلِّم تقريراً للمشرف على القسم. يمكن بعد ذلك ترتيب مقابلات مع الموظفين ذوي الصلة للتأكيد على سياسة الشركة في هذا الخصوص.
3. التأكد من إدراك الموظفين أن سلوكهم قد يحول دون ترقيتهم إلى مركز أعلى.

ب. انتهاكات استراحة القهوة والغداء.

تُظهر الدراسات بأن الفُرَص في جدول العمل تزيد من الإنتاج. في نفس الوقت يحتاج المشرفون إلى الاحتراس ضد ميل الموظفين لأن يتباطأوا لكي يطيلوا من استراحة القهوة أو الغداء. سيعمل العديد من الموظفين على إطالة فُرَصهم إذا لم يكن هناك أي ضغط عليهم لعدم فعل ذلك. يجب أن يبدأ العمل بعد الفرصة مباشرة، وإذا حدَّدتَ بأن هذا يمثِّل مشكلة، فاظهر فوراً قبل الفرصة وبعدها. سيتيح لك هذا أن تراقب الانتهاكات مباشرة وأن تشجِّع الاستخدام المُنتِج لوقت موظفيك. يمكنك بعد الفرصة أن توزِّع مهاماً على الموظفين، أو تتحقّق من تقدمهم في العمل.

يمكن للجهد الضميري وحده من جانب المشرفين أن يميِّز بين أولئك الذين ينتهكون الفرص عَرَضياً وأولئك الذين يفعلون ذلك باستمرار. رغم جهود الإشراف، فإن بعض الموظفين سيستمرون في انتهاك استراحة القهوة والغداء، وهو ما سيسوِّغ إجراءً تأديبياً رسمياً (إنذار كتابي في ملف الموظف، توقيف عن العمل ليوم...).

ج. التغيّب عن العمل.

العديد من الموظفين سيذهبون للعمل حتى مع إصابتهم بالرشح والحرارة. وهم يرفضون استغلال سياسة شركتهم في الإجازة المرضية. يشعر الكثير منهم بأنهم لا يرغبون في أخذ إجازة مرضية لاعتلالات جسدية ثانوية لأنهم قد يحتاجون إلى الإجازة عندما يكونون مرضى فعلاً. يشعر آخرون بأن لا أحد غيرهم يمكنه أن يتدبّر عملهم كما سيفعلون هم. يشعر هؤلاء بأنهم مسؤولون عن أدائهم، وبالنسبة إليهم يُعتبر ذلك جزءاً من أخلاقيات كون المرء عاملاً

جيداَ. يجب على المشرف أن يقدِّر التضحيات التي يقوم بها هذا النوع من العاملين.

عندما يغيب هذا النوع من الموظفين عن العمل، فهو عادة مريض جداً بحيث لا يستطيع أن يقوم بأي نوع من العمل على الإطلاق. موظفون كهؤلاء هم معينون لأية شركة. ولكن من المؤسف أن بعض الشركات لديها حصتها من الموظفين الذين يسيئون استخدام امتيازات إجازاتهم المرضية. في الواقع، **في أي يوم عمل عادي، عادة ما يكون 4 إلى 6% من الموظفين غائبين عن عملهم.**

يشوِّش الغياب مجرى العمل ويسبِّب تأخيراً ومشاكل في الإنتاج، كما أن نوعية العمل تعاني أيضاً لأن الموظفين الذين حلّوا محل الغائبين ليسوا مدربين بنفس القدر أو لأن إكمال العمل يحتاج لساعات عملٍ إضافية.

لأن تكاليف إساءة استخدام إجازات المرض مرتفعة بالنسبة لأية شركة، فإن جميع المشرفين بحاجة لأن يقوموا بخطوات للحيلولة دون التغيّب غير المبرر. تشمل هذه الخطوات:

- فرض القوانين بالقوة، وإلا سيستمر الموظفون بانتهاكها وقد يتشجّع غيرهم لأن يفعلوا مثلهم.
- تحديد إن كان هناك أنماط للتغيب. الأنواع الخمسة الرئيسية للتغيب غير المبرر مبينة أدناه مع الخطط التدبيرية للتعامل معها. (**ملاحظة:** قد لا تكون بعض الحلول متوافقة مع اتفاقيات الشركة التي تعمل بها. تأكد من أنك مدرك لهذا قبل القيام بأي تصرف).

(i) التغيّب المزمن

المتغيِّبون المزمنون هم غالباً مفكِّرون سلبيون. تطغى إحباطات وضغوط الحياة اليومية عليهم بسهولة ولديهم بصورةٍ ثابتة غياب غيرِ مسوَّغ والذي عادة ما يتبع نمطاً معيناً. هذا النوع من الموظفين يتّصل هاتفياً ويقول: "آسف حضرة الرئيس، ولكني لا أستطيع المجيء اليوم". ربما تكون متشجِّعاً لأن تجيب: "يؤسفني أنك مريض. لا تأتِ إلى العمل حتى تشعر أنك بحالٍ أفضل". ولكن لا تقل ذلك. لا تقلق، فهذا النوع من الموظفين لن يأتي للعمل حتى يشعر بأنه أفضل حالاً بكثير، مع مباركتك أو بدونها. هم ينظرون إلى إجازة المرض كحقٍّ خاص.

كم مرّة في السنة يستغلّ الموظفون الامتياز المُعطى لهم في إجازة المرض قبل أن تعتبرهم متغيبين مزمنين؟ إحدى الشركات تقول بأن الموظف قد أصبح يمثِّل مشكلة إذا بلغ عدد مرات تغيّبه ثماني مرات أو أكثر ليومٍ أو أكثر في كل شهر سنوياً.

بالنسبة لأولئك الذين يُشتبه بأنهم يسيئون استخدام امتيازات إجازاتهم المرضية، يجب على المشرف أن يتصّل بالموظف في نهاية كل يوم عمل ويقول: "أورسون، كيف أصبحت؟ أتّصل بك لأرى إن كنت تتوقع أن تأتي للعمل غداً؟"

يتيح استخدام هذه الطريقة حدوث فائدتين جانبيتين. أولاً، لقد حدَّدتَ بأن الموظف الغائب هو في البيت فعلاً. بالطِبع يمكنه أن يكون في زيارة ِالطبيب

ولكن ليس في **كل** مرة تتصل فيها. ثانياَ، ستثبِّط همّة الموظف من أن يأخذ إجازة مرض لعِلل ثانوية أو للقيام بأعمال شخصية.

عندما يعود الموظف للعمل، يجب على المشرف أن:

- يصرِّح: "لقد افتقدناك بالأمس حقاً. نحن فعلاً بحاجة إليك ونعتمد عليك".
- يصف المشاكل التي سبّبها غياب الموظف للقسم.
- يشجّع الموظف على المواظبة على الحضور أكثر.
- يشرح العواقب إذا حدثت مواقف مشابهة على نحو متكرر.

لا يجيز الغياب البريء حتى لو تجاوز الحدّ إجراءً تأديبياً. من ناحية أخرى، إن عدم قدرة الموظف على الحضور بانتظام للعمل - **مهما كانت الأسباب** - تزوِّد بسبب لأنها عمل الموظف. في هذه الحالة:

1. يجب أن يكون صاحب العمل قادراً على توثيق (أن يدعم بالوثائق) غياب الموظف. يجب أن يكون هذا الغياب قد وصل إلى حدٍّ لا يمكن لأي شخص منطقي أن يعتبره مقبولاً. لا بد أن يكون الموظف قد انحرف فعلياً وبشكل غير ملائم عن معدّل الغياب المتوسط لبقية الموظفين.
2. يجب أن يكون صاحب العمل قادراً على توضيح أن مشكلة التغيّب الزائدة عن الحدّ كانت متواصلة. لا بد أنها قد استمرت رغم المحاولات **المدعومة بالوثائق** من قِبَل صاحب العمل لتصحيحها. يجب على المشرف أن يحتفظ بسجل يتضمن جهوده لإسداء النصيحة للموظف ولتحديد الأسباب الكامنة وراء هذا الغياب. كما يجب أن يكون المشرف قادراً على الإظهار بأنه كان متعاطفاً وقد أخذ الظروف المخففة بعين الاعتبار.
3. يجب أن يكون صاحب العمل قادراً على عرض أسباب مقنعة شارحاً السبب في شعوره بأن هناك احتمالاً ضئيلاً للتحسّن.

الموظف الذي يزوّر شهادة طبيب يجب أن يتلقى إنذاراً كتابياً يُوضع في ملفه، أو ربما تُنهى خدماته. تعتمد درجة التأديب على الظروف.

عندما يغيب الموظف لأكثر من ثلاثة أيام متتالية بدون أن يتّصل هاتفياً، يمكن الافتراض بأنه قد ترك العمل، وهو ما قد ينتج عنه صرف الموظف.

عندما يكون غياب الموظف المفرط نتيجة لمشكلة في الشرب، يمكن لصاحب العمل أن يصرفه من الخدمة. يجب أن يكون صاحب العمل قادراً على التوضيح بأن علاقة التوظيف لا يمكن أن تستمر. يجب أن تكون الشركة قادرة على الدفاع عن قرارها وأن تُظهر بأنها قد حدَّدت مشكلة الكحول كمرض. كما يجب أن تكون قادرة على إثبات أنها قد بذلت جهوداً صادقة لمساعدة الموظف على علاج مرضه.

(ii) التغيّب لتضييع الوقت

يقرِّر هؤلاء عادة أن يمتِّعوا أنفسهم (ربما بالذهاب للعب الغولف) بدلاً من القيام بما يعتبرونه عملاً مملاً متكرراً والذي يعتقدون بأنه مضيعة لقدراتهم. هم يشعرون بالحاجة للهروب من محيط العمل الرتيب. يمكن لهذا أن يحجزهم في حلقة مفرغة لأن هؤلاء الناس نادراً ما يتم أخذهم بعين الاعتبار عند منح الترقيات التي يرون أنهم بحاجة إليها ويستحقونها. لمساعدتهم على التخلّص من هذه الحاجة للهروب، يجب على المشرف أن:

1. يواجههم بسجل تغيّبهم.
2. يسألهم عن سبب غيابهم المتكرر.

3. يشجِّعهم على الاستفادة من إجازتهم المرضية بشكلٍ صحيح، وأن يشرح لهم بأن **إجازة المرض هي امتياز وليست حقاً**، ويجب أن يتم استخدامها عندما **يمرضون حقيقةً وليس لأسباب شخصية أو لمرض أطفالهم أو شريك حياتهم.**
4. يتأكَّد من أنهم مدركون بأن سجلّ غيابهم هو عامل رئيسي يحول دون حصولهم على الترقية.
5. يحدِّد المكافآت (الترقية مثلاً) التي يمكن الحصول عليها إذا كان سجلّ حضورهم جيداً. هذه الطريقة أفضل بكثير من اللجوء إلى العقاب (إنذار كتابي في ملف الموظف) لإحداث تغيير في السلوك.

(iii) التغيَّب الساذج

يعتقد الكثير من الموظفين أن الإدارة تتوقع الغياب المرضي الزائف وتتغاضى عنه. يعتقد هؤلاء الموظفون أيضاً بأنه إذا كانت لديهم إجازة مرضية فهم يملكون الحق لكي يستفيدوا منها متى شاءوا. تتحطم الروح المعنوية للموظفين عندما يرون غيرهم يتصل لأنه مريض ويُدفع له أجر ذلك اليوم في الوقت الذي لا يكون فيه مريضاً على الإطلاق. وحيث إنه من الصعب التمييز على نحوٍ موثوق بين من هو مريض فعلاً ومن يتصنّع المرض، فيجب على المشرفين أن يتأكدوا من عدم إساءة استخدام إجازة المرض من قِبَل الموظفين. للتعامل مع هذه المشكلة يجب على المشرفين أن:

1. يواجهوا الموظفين في ما يتعلّق بسجلهم الغيابي.
2. يشرحوا ما المقصود من إجازة المرض (امتياز وليس حقاً)، ويخبروا الموظفين بأهمية عملهم وأن الشركة تعاني لدى غيابهم.
3. يشجِّعوا الموظفين على الاستفادة من الغياب بشكلٍ صحيح؛ أي في حالة المرض الفعلي.
4. يطلبوا من الموظفين أن يحدِّدوا الآثار التي تركها غيابهم على الموظفين الآخرين.

(iv) التغيّب الانتهاكي

بعض الموظفين سيتغيّبون لأي مرض (اعتلال) ثانوي. يُظهر هؤلاء حِسّاً ضئيلاً بالمسؤولية لأي إنتاجية مطلوبة. لا يهمهم إن كان غيابهم يعني بأن العاملين الآخرين سيضطرون إلى تحمل عبء عملٍ إضافي أو أن شركتهم ستعاني اقتصادياً. هؤلاء الموظفون هم عادة تعيسون ويشعرون بأنهم ضحية ويعتقدون بأن الآخرين مفضَّلون عليهم. هم يخالفون قوانين الشركة ولديهم الكثير من الخلافات مع مشرفيهم. إنهم يبحثون عن النـزاعات ويعتقدون بأنهم دائماً على صواب وغيرهم دائماً على خطأ. في حال اضطررت إلى التعامل مع هكذا موظفين:

1. كن مباشراً معهم في ما يتعلق بعقاب الاستمرار في الإساءة. "إن وظيفتك على المحك ما لم تعمل وفقاً لقوانين الشركة". أخبرهم بأنك ستضطر إلى استبدالهم إذا لم يتحسّن سجلّهم، وأن عليهم أن يقدِّموا تقارير طبية تبرِّر غيابهم... التزم بالحقائق وكن صارماً وواضحاً بشأن العواقب.
2. امدحهم لعملهم الذي يقومون به عندما يعملون وفق القوانين.

(v) التغيّب المشروع

المرض الفعلي، والفجيعة بفقدان عزيز، وواجب هيئة المحلفين، والأعمال الشخصية الضرورية مثل مواعيد الطبيب أو طبيب الأسنان هي جميعها أسباب مشروعة للتغيّب. ومع ذلك لا يجب على أصحاب العمل أن يدفعوا أجور الإجازة المرضية لأولئك الذين يتغيّبون من أجل مرض أولادهم (يجب أن يكون هذا التغيّب بدون أجر ما لم تكن سياسة الشركة تنص على غير ذلك).

سياسات التغيّب

عندما تعتمد الصناعات على الأداء الفردي، فإن أي غياب للموظفين هو تعطيل في سريان الخدمة إلى الزبائن. للمساعدة في تقليل التغيّب، قامت العديد من الشركات بتنفيذ إجراءات أكثر صرامة في إثبات المرض، حيث قد يقومون بالتالي:

- يطلبون شهادة طبية لأي غياب يستمر لثلاثة أيام أو أكثر في الأسبوع.
- يطلبون شهادة طبية **لأي** غياب بسبب المرض أو بعد عطلة نهاية الأسبوع.
- يطلبون فحصاً جسدياً كاملاً من قِبَل طبيب الشركة إذا تغيّب الموظف لأكثر من عشرة أيام خلال سنة واحدة.

6. مدبِّرون سيئون

ينظر العديد من الأشخاص إلى التدبير الجيد لشؤون مكتبهم كما ينظرون لزخرفة الواجهات. يشرحون ذلك بالقول: "أنا أعرف أين يوجد كل شيء على مكتبي!" تنشأ الصعوبات عن فوضويتهم عندما يكونون غائبين بسبب المرض، حيث لا يستطيع الآخرون الذين يحلّون محلهم أن يعثروا على الأشياء. في الواقع، إن المدبِّرين السيئين **لا يعرفون** غالباً مكان كل شيء، كما أن مكان العمل الفوضوي بشكل غير ملائم هو دلالة على عدم الكفاءة. يمكن أن ينتج عن عدم الترتيب المفرط ما يلي:

- أو ملفات ضائعة.
- أو معدات مفقودة أو موضوعة في غير مكانها.
- مؤن عالية.
- خاطئ لقطع الغيار والمخزون.
- المُنتج.
- خردة وإعادة عمل مرتفعة.
- ضعيفة للمنتجات التي نفدت في المخزن.
- في الوقت الإجمالي الضائع لمجموع الموظفين.
- أمان ضعيف.
- معنوية منخفضة للموظف وممانعة للعمل لساعات إضافية.
- في ضبط العمل واستبدال العمال.

حمِّس موظفيك لكي يحافظوا على مكان عمل مرتّب وذلك بأن تكون قدوة لهم في هذا. إن عادات التدبير الجيد يمكن تشجيعها بسهولة أكبر بين مجموع موظفيك إذا حافظت على مكتبك الخاص مرتباً ونظيفاً. شجِّع الموظفين على ترتيب مكاتبهم في نهاية كل يوم، وإذا وقعت عينك على موظفين يتوجهون نحو الباب ومكاتبهم في حالة فوضى فأوقفهم واطلب منهم أن ينظِّموا مكان عملهم قبل أن يغادروا. ربما تضطر إلى تزويدهم بقائمة مكتوبة بالنشاطات الترتيبية التي عليهم اتباعها.

7. الموظفون غير الأمناء

فيما مضى كانت السرقات من المخزون تؤثر فقط على الصناعات التي لديها أنواع جذابة من البضائع. ومع ذلك، فإن جميع أنواع المخزون تصبح الآن وبشكلٍ متزايد هدفاً للسرقة، حيث لا تتم فقط سرقة أجهزة متكاملة بل أيضاً قطعاً وحتى مواد خام.

الموظفون الذين يأخذون معهم إلى البيت أقلاماً ملونة لأطفالهم قد لا يكلِّفون الشركة كثيراً ولكنهم يضربون مثالاً سيئاً في مواقفهم. يذهب بعض الموظفين إلى ما هو أبعد من بضعة أقلام. غالباً ما تكون السرقة طريقة *للنيل من الشركة*. بعض هؤلاء الناس سيسرقون أشياء أكثر بكثير مما يستطيعون استخدامه أبداً. الموظفون الذي يسرقون باستمرار هم عادة موظفون غير مُرضين، ليس فقط بسبب سرقتهم ولكن لأسباب أخرى أيضاً. ليس الأمر فقط بأنهم لا يحترمون أملاك الشركة ولكنهم لا يفكرون إلا قليلاً بالشركة التي وظّفتهم.

ليس مبرَّراً اقتصادياً أن يتم الإقفال على كل شيء، وليس من الممكن الإمساك بجميع الجناة. ومع ذلك، إذا أزالت الإدارة بعضاً من الإغراءات فستقل المفقودات. إن جعل شخص أو اثنين مسؤولان عن مكاتب المؤن في الشركة هو إحدى الطرق للتقليل من السرقة، كما أن جعل الموظفين يوقِّعون على عدم أخذ الأغراض والتجهيزات هو طريقة أخرى.

التعامل مع تضاربات الشخصية

عندما تتضارب شخصية اثنين من موظفيك، كيف ومتى يجدر بك أن تتدخل؟

إذا كان اثنان من الموظفين لا ينسجمان فإن أكثر من يعاني هو مشرفهما. قد تجد أن بوب وجورج هما عاملان ممتازان ولكنهما يضايقان بعضهما باستمرار ويخفقان في التعاون. إذا كان التضارب ناجماً عن سبب يتعلّق بالعمل ويؤثّر على إنتاجيتهما أو إنتاجية الآخرين، فسيكون على المشرف أن يساعد الموظفيْن على حلّ خلافهما. ولكن غالباً ما يكون السبب متعلّقاً بالطبيعة الأساسية للشخصيتين موضوع المشكلة. لا يستطيع حتى أبرع المشرفين أن يغيِّر شخصيات الناس، وأفضل ما يمكن أن يطمح إلى فعله هو أن يجعل الموظَّفَين يعملان معاً على نحوٍ جيد ومعقول رغم اختلافات الشخصية المسلَّم بها بينهما.

إحدى الطرق التي يُوصى بها هي أن يستدعي الطرفين إلى مكتب خاص، ويَدَع كلاً منهما بدوره يصرِّح بما يظن أنه المشكلة وينفِّس عن مشاعره، ثم يتصرف كوسيط مجرَّد لا همَّ له سوى المحافظة على الإنتاج. **يجب أن تدع هذين الموظَّفَين يعرفان بأنك لن تقبل بالوضع كما هو.**

شجِّع الموظّفَين على مناقشة طرقٍ لحلّ المشكلة والتوصّل إلى إجراء تصحيحي لها. ابقَ مراقباً للوضع عن كثبٍ وادعُ إلى مقابلات أخرى إذا كان لها ما يسوِّغها. تأكد من معرفة كلا الموظفين ما ستكون عليه العواقب في حال استمرار سلوكهما السلبي.

التعامل مع الأناس العاطفيين

عندما نكون السبب في الشعور السيئ لشخص ما ويكون رد فعل هذا الشخص عاطفياً فنحن عادة ما نطيِّب خاطر ذلك الشخص؛ ونحن على صواب في فعلنا هذا. ولكن في مكان العمل، عليك أن تبقى على مسافة من موظفيك العاطفيين. على سبيل المثال، قد تكون مشرفاً على مهمة بغيضة تتمثّل في ضبط سلوك الموظف أو صرفه أو تسريحه مؤقتاً. قد يكون الشخص على وشك البكاء ومُحرجاً جداً بسبب ذلك. كيف يمكنك أن تجعل هذا الموقف أسهل على كليكما؟

إحدى المهام التي كانت موكلة إليَّ عندما عملت في الموارد البشرية كانت المهمة البغيضة المتمثِّلة في فصل الموظفين أو تسريحهم مؤقتاً. لأني أنا نفسي عاطفية جداً، فقد كنت أحياناً أنفعل مع الشخص الذي كان يتم تسريحه أو ضبط سلوكه. بالمصادفة، وجدت طريقة لمساعدة كلٍّ منا على استعادة توازنه.

توصّلت إلى ذلك عندما ناولت الشخص علبة من المناديل الورقية وقلت: "لديَّ أمر عليَّ الاهتمام به. سأعود خلال بضع دقائق". ومن ثم غادرت الغرفة وأخذت بضعة أنفاس عميقة، وعندما أحسست بأني قد سيطرت على انفعالاتي مرة أخرى، رجعت إلى المكتب.

لأني قد أعطيت الشخص الفرصة نفسها ليهدأ، فقد استعاد رباطة جأشه وبعضاً من احترامه لنفسه. كنا قادريْن بعد ذلك على أن نكمل المحادثة حتى اعتنينا بجميع المسائل.

وفِّر استخدام هذه الوسيلة للمواقف التي تسوِّغها. يستخدم الكثير من الناس الدموع ليحصلوا على التعاطف، وسيحاولون أن يتحايلوا عليك بدموعهم. عندما أتعامل مع هذا النوع، أناوله علبة المناديل وأستمر في الحديث.

التعامل مع الإهانات العنصرية والعِرقية

معظم القوى العاملة - عندما تكون مذعنة للقانون - هي عبارة عن مزيج من الأفراد من خلفيات اجتماعية مختلفة. تُظهر الشركات إدارة ضعيفة إذا تجاهلت أو قبلت بإهانة عنصرية أو عرقية ضد أي موظف أو مشرف أو زبون

أو فرد من العامة. إن لغة منتقصة من القدر كهذه تمثِّل علاقات عامة سيئة للشركة وتسبِّب مشاكل بين الموظفين.

إن النكات على حساب الآخرين ليست نكاتاً على الإطلاق. لا يجب على المدراء مطلقاً أن يمزحوا عمداً بشأن بيئة شخص ما أو مظهره الشخصي، أو أن يتغاضوا عن سلوك كهذا من قِبَل موظفيهم. لا يستطيع المرء أن يحكم ظاهرياً كيف يمكن أن تؤثِّر مزحة كهذه على الفرد. تنشأ الإهانات العنصرية أو العرقية من التحامل أو الآراء المسبقة. يبنى التحامل على وجهات النظر المكررة والتعميمات التي تتميز بها مجموعة ما، وهو يُظهر نقصاً في احترام الشخص للناس كأفراد.

يجب على المشرفين أن يبيِّنوا بوضوح موقف الإدارة تجاه التحامل وذلك بأن يُظهروا بشكلٍ صريح استنكارهم لأية إهانة عنصرية أو عرقية. قد يحتاج المشرف أيضاً لأن يستدعي المسيء لمقابلته على انفراد. قد يصرّ الشخص بأن تعليقاته لم تكن مؤذية وهنا يجب أن يكون ردّ المشرف: "شارلي، ربما **لم يكن يُقصد** بها أن تكون مؤذية، ولكنّ تأثيرها مؤذٍ، ولهذا احتفظ بأفكارك لنفسك".

إذا استمرت المشكلة، يجب على المشرف أن يقول: "شارلي، تُظهر تقاييم الأداء كيف ينسجم الموظفون مع زملائهم ومع الزبائن. لا أحب أن أضع تعليقاً في ملفك بأنك لا تنسجم. ومع ذلك، إذا واصلتَ تعليقاتك الازدرائية فسأضطر إلى وضع إنذار كتابي في ملفك. هل هذا مفهوم؟"

التعامل مع التحامل ضد النساء المشرفات

التحامل المضاد للإناث موجود في الرجال والنساء الذين يعتقدون بأن الرجال هم أعلى مرتبة من النساء، وبأن العالم يجب أن يسوده الرجال. هذه واحدة من أخطر المشاكل التي لا تزال النساء يواجهنها في مكان العمل. كيف يجب أن تتجاوب النساء مع تحامل كهذا؟

بعض المواقف المضادة للإناث يتم التعبير عنها علناً، ولهذا لا يكون لديك أدنى شك بأن ذلك الشخص المحدد هو هنا ليضع النساء في *مكانهن*. ومع ذلك فالكثير من الناس لا يكونون مدركين بأن مواقفهم قد تُعتبر تحيّزاً. غالباً ما يكون هؤلاء رجالاً أكبر سنّاً، أو رجالاً كانت تنشئتهم أو وضعهم في البيت يضع المرأة دائماً في مواقع ثانوية. الكثير من هؤلاء الرجال يدعون المرأة *عزيزتي* لأن النساء عزيزات لديهم. رجال كهؤلاء يحمون النساء حيث يشعرون بأن من واجبهم أن يفعلوا ذلك. لا يقصد هذا النوع من الرجال أن يؤذي المرأة وعادة لا يفهم السبب وراء انـزعاج النساء من تعليقات معينة. في هذه الحالة لا بد من رد فعل لطيف. إن استخدام تقنية صدى الفعل سيمنح هؤلاء الرجال الفرصة لتغيير سلوكهم.

الكثير من النساء الأكبر سناً يعانين أيضاً من التحيّز المضاد للإناث. لقد تم تكييفهن للاعتقاد بأن النساء يجب أن يكنّ تابعات، ويفكِّرن بالنساء اللواتي يتنافسن مع الآخرين أو يشرفن على الرجال أو يتولين مواقع سلطة على أنهن يفتقدن للأنوثة. هن ينظرن نظرة متدنية إلى هؤلاء النساء وخاصة إذا لم يكنّ متزوجات أو ليست لديهن النية في الإنجاب.

المواقف المضادة للإناث ليست غير شائعة أيضاً لدى النساء المتوسطات في العمر والأصغر سناً. مثلاً، النساء اللواتي لا يقبلن الأوامر من المشرفات الإناث يشعرن دون وعي منهن بأن الإشراف هو مهمة للرجال فقط. هنّ يَرْتَبْن من قدرة مشرفاتهن ويُصعِّبن الأمور عليهن.

هيئة الموظفين الداعمة (والتي لا تزال بالدرجة الأولى من النساء) تخرج عادة عن خط عملها من أجل إبقاء مشرفيها (الذين لا يزالون عادة من الرجال) منظّمين ومرتاحين وفي مواعيدهم المحددة. وهم يقومون برعاية مشرفيهم (يحضرون لهم القهوة، ويذكرونهم بالمواعيد، ويفتحون رسائلهم). عندما يتم تعيين امرأة لمنصب إشرافي، فإن هذه الرعاية قد تتوقف ما لم تكن هي مسيطرة على الوضع. عليها أحياناً أن تدع موظفيها يعرفون بأنها تتوقع منهم نفس نوع المساعدة التي كان يتلقاها مشرفهم السابق كونه رجلاً.

1. المرؤوسون الأكبر سناً

واجهت جانيت مشكلة كانت في وقتٍ من الأوقات نادرة ولكنها الآن شائعة إلى حدٍّ ما. في الوقت الذي بلغت فيه الخامسة والعشرين من عمرها تولّت منصب مشرفة كتابية، حيث هيَّأها تعليمها الجامعي لهذا المنصب وكان لديها خبرة أربع سنوات في مكتب. ومع ذلك فقد وجدت نفسها غير مهيّأة لتشرف على نساء في ضعف عمرها تقريباً. كان لهؤلاء النساء خبرة تتراوح بين عشر إلى خمس عشرة سنة في المكتب، وقد أظهرن عداءهن لها بصراحة، وكنّ غير متعاونات تماماً.

قرّرت جانيت أن تدعو سارة، وهي إحدى النساء الأكبر سناً والأقل عداءً إلى مكتبها لتناقش المشكلة. كانت سارة صادقة واعترفت بأنها كانت مندهشة وخائبة عندما تم توظيف جانيت لتكون مشرفة عليها. كانت قد تخيّلت أن يملأ الموقع شخص في مثل سنها أو أكبر؛ ربما إحدى زميلاتها في المجموعة أو شخص آخر لديه خبرة شعرت بأنها ستعطيه *الحق* للقيام بالإشراف. ولكن بدلاً من ذلك وجدت في المنصب امرأة في مثل سن ابنتها.

اعترفت بأنها تشعر بأن جانيت تتفضَّل عليها عندما تمدحها على عملٍ أنجزته بشكلٍ جيد، بينما تشعر بأنها متحفِّزة للدفاع عندما يتم ضبط سلوكها من قِبَل جانيت. حالما تم الإفصاح عن هذه المشاعر استطاعت الامرأتان أن تبدأا من جديد. فهمت جانيت الآن الأسباب وراء عداء سارة واستطاعت

التعامل معها على نحوٍ أفضل، وقد وضَّحت سارة السبب وراء شعورها وبذلت جهداً لتغيِّر من موقفها تجاه جانيت.

بعد ذلك بفترة قصيرة، دعت جانيت إلى اجتماع مع بقية الموظفات لتناقش الوضع معهن. قالت بأنها تتفهم كيفية شعورهن، وشرحت لهن ما الذي تتوقعه منهن. ومن ثم أضافت بأنها تعتمد عليهن في التعاون معها وسألت كل واحدة في المجموعة: "هل يمكنني أن أعتمد عليك مستقبلاً؟" إحدى الموظفات وهي جولي بدت كارهة للقيام بالتزام كهذا، ولذلك كان على جانيت أن تُبقي عيناً عليها. بعدها بفترة وجيزة اضطرت جانيت إلى ضبط سلوك جولي بسبب إنتاجيتها المنخفضة وسلوكها السلبي. شرحت لها مرة أخرى ما الذي تتوقعه منها وما ستكون عليه العواقب إذا استمرت جولي في تقديم عملٍ غير متقن. من المؤسف أن جولي لم تتقبل جانيت أبداً واستمرت في عملها غير المتقن ما أدّى أخيراً إلى فصلها من العمل.

أصابت جانيت نجاحاً مع الأخريات، وعندما لاحظت تغيّراً واضحاً في الموقف والإنتاجية، شكرتهن جميعاً على مواقفهن تجاهها وعلى تعاونهن.

علَّمَنا المجتمعُ تقليدياً بأن المرأة الأكبر سناً (الأم أو العمة) تعرف أكثر ولهذا يجب أن تُعامل باحترام. إن تبديل الأدوار هو مربكٌ للمشرفة الصغيرة (والتي هي اصطناعياً في موقع الأم) والموظفة الأكبر سناً (والتي هي الآن في موقع الابنة التي تنشد الاستحسان). تدور هذه المشاعر حول السُلطة ومن له الحق في تولّيها. ليس هناك حل جاهز لهذه المشكلة.

2. المرؤوسون الذكور

أشرفت باربارا، وهي مهندسة، على مجموعة من ثلاثة رجال جميعهم فنِّيون. بدا أن مرؤوسيها لم يكونوا يستمعون إليها وأصروا على عمل الأشياء بطريقتهم. لحسن الحظ، كانت سارة قد تأكدت قبل توليها للمنصب من أنها قد تلقَّت تدريباً مناسباً في الإشراف وقد عزّز هذا من ثقتها بنفسها.

وجدت باربارا أنه من الضروري أن تقوم بمقابلة تأديبية عندما رفض أحد مرؤوسيها أن يقوم بعمل أُوكل إليه. كانت هذه حالة تمرّد (خرق خطير جداً) يمكن أن تؤدي إلى فصل الموظف. قامت بتدبّر الأمر بنفسها، ووضعت إنذاراً كتابياً شديداً في ملف الموظف مصرِّحة فيه بأنه سيُفصل من العمل إذا استمر سلوكه السلبي. تأكدّت باربارا خلال ذلك كله من اطلاع مشرفها على الإجراءات التي قامت باتخاذها، وقد أطرى على طريقتها المقتدرة التي تدبَّرت بها هذا الوضع الدقيق.

3. نعْت المشرف من قِبَل مرؤوسيه

تم نعت مارغريت، وهي مشرفة، بلَقَب *عدوانية* من قِبَل مرؤوسيها وزملائها في العمل، بينما شعرت هي بأنها كانت تقوم بعملها بالطريقة نفسها التي رأت المشرفين الآخرين يتَّبعونها.

لقد حاكت سلوك ولغة نظرائها من الرجال، ولكن ذلك لم ينجح في حالتها وتمّ نعتها *بالأنثى العدوانية*.

أوحى كلٌّ من مظهرها ولغة الجسد الخاصة بها بأنها شخص قوي واثق من نفسه وناصبٌ نفسه في المقدمة دائماً. هذه الصفات هي مقبولة بسهولة في الرجال، ولكنها أقل قبولاً في النساء. شرحتُ لها بأن المشكلة قد تكون في نبرة صوتها أو ربما لغة الجسد القوية لديها.

كشفت الأسئلة بأنها كانت تميل لأن تعطي التوجيهات بصيغة الأمر بدلاً من الطلب؛ أي "ستفعل..." بدلاً من "أودّ منك أن..." وقد وافقت على التخفيف من حدة خطابها ولغة الجسد لديها ونجح الأمر معها.

مشاكل أخرى في الإشراف

"يُرجع موظفو الاستقبال دائماً زبائنهم الذين يصعب التعامل معهم إليَّ بدلاً من أن يتدبروا أمورهم بأنفسهم".

ساعِدهم على اكتساب المهارات التي يحتاجون إليها للتعامل مع هذه النماذج الصعبة من الناس (أعطِهم نسخة من هذا الكتاب مثلاً). اشرح لهم كيف تتوقع منهم أن يتعاملوا مع السلوك المسيء أو البذيء أو المهدِّد. يمكنك أن توجههم لكي يقفلوا الخط أو يحوِّلوا المكالمة إليك.

غالباً ما يصبّ الزبائن الغاضبون جام غضبهم على الموظفين الكاتبين (الذين يعملون ككاتبين) بينما يكونون في منتهى اللطف مع المشرفين أو المدراء. لا تفترض بأن موظفيك الكاتبين يبالغون بشأن السلوك البغيض للزبون. حدِّد ما الذي يمكن اعتباره سلوكاً مقبولاً وغير مقبول من قِبَل الزبون. ادعم موظفيك عندما تُساء معاملتهم، واشرح للزبون "نحن لا نقبل بمضايقة موظفينا. أقترح عليك بأن تعتذر لمارغي بشأن الطريقة التي خاطبتها بها".

"تقول الإدارة العليا بأننا نستطيع أن نخرق القوانين مع زبائن معيَّنين. يعترض الموظفون لديَّ على هذا".

أنا لا ألومهم. لا شيء مزعج بقدر أن تقول *لا* لزبون ثم يذهب لمن هو أعلى منك ويقنعه ليقول *نعم*. ادعم موظفيك بأن تتحدّث إلى مديرك. اطلب منه بعض القوانين الصارمة والسريعة واشرح الصعوبات التي نجمت عن الموضوع. أعطِ أمثلة ملموسة موضِّحاً التكاليف في المشاعر غير الودية والروح المعنوية السيئة... كلما حضَّرت أفضل قبل مواجهة الإدارة كلما كان احتمال رفضهم لطلبك أقل. إذا رفضت الإدارة طلبك فعلاً، اشرح ما جرى معك لمجموعة موظفيك.

"كيف يمكنني مساعدة مجموعة الموظفين لديَّ على الشعور بالراحة عندما يضطرون لفرض قوانين وأنظمة غير مألوفة".

علِّمهم تقنية *الأسطوانة العالقة*. اطلب منهم أن يستخدموا هذه التقنية دون أن يرفعوا أصواتهم أو يُظهروا أي ضيق من أي نوع. ساعدهم ليطوِّروا الردود الضرورية مثل: "أنا آسف. أود أن أقوم باستثناء في حالتك ولكني لا أستطيع انتهاك القوانين مع أي كان". أعطِهم تعليمات ليكرِّروا الصيغة نفسها من الكلمات بقدر ما هو ضروري. كن مستعداً لمساندتهم إذا حاول أحد أن يذهب لمن هو أعلى منهم.

"كيف أستطيع أن أتدبَّر الأمر عندما أضطر إلى اختصار عدد الموظفين، وهو ما يجعل أربعة موظفين يقومون بعمل خمسة؟"

يصبح هذا ضرورياً عندما يجبر الاقتصاد الشركات على *شد الأحزمة*. إذا لم تكن قد أخذت دورة تعليمية في إدارة الوقت، فهذا هو الوقت المناسب للقيام بذلك، حيث ستتعلَّم فيها كيف ترتِّب أولوياتك وتركِّز على المهام الأكثر أهمية، وبقيامك بهذا ستكون مثالاً يُحتذى به لموظفيك. إذا ساعدت مرؤوسيك على استخدام تقنيات إدارة الوقت الجيدة فقد تجد أن أربعة موظفين **يستطيعون** أن يقوموا بعمل خمسة وسيفعلون ذلك بفعالية.

تعلَّم تبسيط النهج المقرّر في إنجاز الأشياء لإنهاء العمل بسرعة، وجرِّب طرقاً جديدة لإنجاز المهام. اجتمع مع موظفيك لتناقش طرقاً أسرع وأسهل لتنفيذ المهام. استمع لأفكارهم بعناية، فحيث إنهم هم الذين يقومون فعلياً بتنفيذ العمل، فهم غالباً ما يأتون بالاقتراحات الأفضل لتوفير الوقت.

"يسيء الموظفون دائماً فهم تعليماتي".

استخدم تقنية إعادة السبك للتحقق من فهمهم لما تريد. أكثر ما تكون هذه التقنية فعّالة عند إعطاء التعليمات أو تدريب شخص ما، فهي ستؤكِّد لك بأنهم قد سمعوا ما قلته. كن حريصاً عند طلبك منهم إعادة السبك، فلا تجعل الأمر يبدو وكأنهم أغبياء جداً ليفهموا تعليماتك. إنها مسؤوليتك أن تتأكد من وضوح تعليماتك وليست مسؤوليتهم أن يفسِّروا رسالة محيِّرة.

"يريد مني الموظفون لديَّ أن أنفق وقتي الثمين في الإجابة على أسئلتهم غير الهامة".

قد تُغضب المقاطعات الكثير من المشرفين، ولكن كثيراً منهم يشجِّعون دون قصد منهم العجز في مرؤوسيهم. عندما يأتي موظف إليهم بمشكلة ما، فإن بعض المشرفين يزوِّدونه بالحل فوراً. سيكون من الأفضل لو أنهم سألوا أولاً: "ماذا تعتقد أنك يجب أن تفعل بشأن هذا؟" إنه لأمر مدهش أن الموظف في معظم الأحيان يعرف ما الذي سيفعله. تشجِّع هذه التقنية التفكير المستقل من قِبَل الموظفين، وعندما يدركون بأن الإجابات غالباً ما تكون لديهم بالفعل وبأنك تدعمهم، فسيكون لديهم إيمان أكثر في حصافة رأيهم مستقبلاً.

إذا كان المرؤوسون لا يعرفون الإجابة فعلاً، فساعدهم مهما كلّف الأمر، فذاك ما أنت موجودٌ هناك لأجله.

"أكره ضبط سلوك (تأديب) الموظفين لديَّ".

من المحتمل أنك لم تتدرّب بشكلٍ صحيح لموقعك الإشرافي. احصل على هذا التدريب كي تشعر براحة أكبر عند قيامك بضبط السلوك. تذكَّر بأن كل ما يقوم به مرؤوسوك يعطي صورة حسنة أو سيئة **عنك**. إذا سمحت لهم بأن يقوموا بعمل مهمل فأنت تهيِّئ لأن يتم تأنيبك رسمياً. إن الهدف من التأديب هو تصحيح الإنتاجية الضعيفة أو مشاكل السلوك، وليس إحداث رغبة في الموظف للانتقام. إن التأديب إذا أُنجِز بشكلٍ صحيح، يبعد الشعور بالذنب عن المشرف إلى كتف الموظف الذي يتم ضبط سلوكه. يتم إخبار الموظف بما ستكون عليه العواقب إذا استمر سلوكه غير المقبول. أكرِّر هنا: احصل على تدريب في الإشراف؛ وتحديداً في مجال ضبط سلوك الموظفين!

"لست مستعداً تماماً لأن أتقاعد. كيف أتعامل مع من يلاحقونني سعياً وراء وظيفتي؟"

هذا صعب. أنت لا تريد أن تنتقل إلى المستوى التالي، ولكن يجب أن لا تحاول إيقاف أولئك الذين هم شباب ومتحمِّسون من التقدم. اقترح عليهم بأن يحاولوا في قِسم آخر ملتفِّين حول منصبك. افعل كل ما هو في قدرتك لتجعلهم مستعدين عندما تكون جاهزاً للتقاعد. إذا كنت ستتقاعد خلال سنتين فلا تقلق بشأن الأناس الذين يلاحقونك، ولا تعيقهم عن الاستعداد لوظيفتك وإلا سيكون لديك فقط مرؤوسون تعساء وانتقاميون.

إذا برهنت لهم بأنك لست فقط مهتماً بمصلحتك الخاصة وإنما بمصلحتهم أيضاً فمن المحتمل أن يكونوا أكثر صبراً. سيشعرون بارتياح أكثر إذا عرفوا بأن هناك نهاية لانتظارهم. وضِّح لهم ما هي خططك، واشرح بأنك ستتقاعد خلال سنتين. إذا كان الأمر سيستغرق أكثر من ذلك فمن المحتمل أنك ستمضي بقية فترة توظيفك ضجراً. إذا كان الوضع كذلك، فاستمر بالعمل لتحصل على موقع وظيفي أعلى لنفسك.

"يتوقَّع مني الموظفون لديَّ أن استخدم جميع أفكارهم اللامعة".

احكم على كل فكرة جديدة على أساس أحقِّيتها. اشرح قرارك النهائي بشأنها إن كان هناك سبب ما لفشلها. إذا كانت هناك قيمة معينة للفكرة فاشرح لماذا تستطيع أو لا تستطيع أن تستخدمها في ذلك الوقت بالتحديد. واظب على تشجيع موظفيك لكي يأتوا بأفكار جديدة، فرغم كل شيء أليسوا هم فعلياً من يقوم بالعمل؟ إذا منعت أفكارهم فأنت فقط من يثبط همتهم وهو عكس ما تريده.

"لديَّ موظفة تعيق العمل وتريد أن تُنجز الأشياء بطريقتها الخاصة".

عندما يكون باستطاعتك أن تفعل ذلك، اسمح لموظفيك أن يُنجزوا المهام على طِريقتهم. إن لم يكن هناكِ مجال للمرونةِ في كيفية إنجاز عملِ ما فكن

واضحاً في تعليماتك. اشرح بأن تعليماتك ستأتي بالنتائج التي تريدًها، وإذا استمرت موظفتك بالمجادلة فاسألها: "هل ترفضين أن تقومي بهذه المهمة بالطريقة التي أريدك أن تنجزيها بها؟" إذا كان جوابها: *نعم*، فسيكون من حقك أن توجّه لها اتهاماً بالتمرّد. جرِّب طرقاً أخرى أولاً، ولكن اعلم بأن ملاذك الوحيد قد يكون في وضع إنذارٍ كتابي رسمي في ملفها.

"لديَّ موظف موجّه جداً للتعامل مع الناس، ولكنه فوضوي للغاية. إذا تُرِك دون رقابة، فهو يتكلم على الهاتف لساعات".

استخدم هذا الشخص للقيام بالعروض الشفهية وللتعامل مباشرة مع الزبائن. أعطِ تعليمات دقيقة مفصّلة بما تريده منه. تأكد من أن مواصفات عمله محدَّثة وتشتمل على مقاييس للأداء ومواعيد أخيرة لإنجاز المهام. اشرح بأنه لا يجب أن يُجري مكالمات هاتفية شخصية، واشرع في ضبط سلوكه شارحاً العواقب إذا استمرت تلك المكالمات.

"سكرتيرتي نـزاعة للكمال في كل شيء تقوم به حتى لو كان فيه تبديد لوقتٍ ثمين. يبدو أنها تُبقي نفسها مدفونة في عملها الخاص ولا تبدو مدركة للأمور التي تحدث حولها. بسبب هذا، هي لا تفهم كيف تؤثِّر أفعالها على الآخرين في القِسم".

أعطِها مواعيد أخيرة عليها الالتزام بها واشرح النتائج التي تتوقعها. اجعلها تلتحق بدورة تعليمية لإدارة الوقت. إذا احتجت لنسخة أولية عن تقرير ما، تأكد من فهمها بأن الأخطاء الطباعية وغيرها مسموحٌ بها. أعطِها معلومات تشرح لها فيها كيف ينسجم موقعها الوظيفي مع الآخرين في القسم. يمكنك أن تفعل هذا بأن تريها نسخة من خريطة التنظيم لقِسمك أو دائرتك. اشرح لها بأنّ تأخّرها في عملها يؤثِّر مباشرة على الآخرين: "مارغريت، عندما تتأخرين في تسليم تقريرك حتى نهاية الشهر، فإن هذا يؤخِّر تقرير نهاية الشهر للقِسم كله".

"هل يجب عليَّ أن أقيم علاقات شخصية مع مجموعة الموظفين لدي؟"

إذا كنت قد عملت سابقاً مع مرؤوسيك، فقد تكون هذه مشكلة يصعب حلّها. ذكِّر نفسك بأنك الآن لديك مجموعة جديدة من نظراء العمل وأنك يجب أن تكوِّن علاقات مع المشرفين الآخرين وليس مع مرؤوسيك. أنا لا أقول بأنك لا تستطيع أن تمضي فترة استراحة القهوة مع موظفيك، ولكن لا تقم علاقات مع واحد أو اثنين فقط منهم. إذا لعبت البولنغ مع واحدٍ من مرؤوسيك فإن الآخرين سيتوقعون منك أن تظهر محاباة لرفيقك في البولنغ. إذا قررت **فعلاً** أن تقيم علاقات اجتماعية مع مرؤوسيك، فلا تناقش أمور العمل أبداً! ليس هذا منصفاً للأعضاء الآخرين في مجموعة موظفيك.

خاتمة

هل أنت مستعدٌ للنجاح؟

لديك الآن الوسائل التي ستمكِّنك من التعامل مع الأناس الغاضبين، والوقحين، ونافدي الصبر، والانفعاليين، والمزعجين، واللحوحين، والعدوانيين. هذا المهارات الأساسية في التعامل مع الناس ستساعدك في تدبِّر جميع أنواع المواقف والنماذج الصعبة من الناس. تعلَّم هذه المهارات ولن يسعك إلا أن تحسِّن علاقاتك مع موظفيك ومشرفيك وزملائك في العمل وزبائنك. لأن هذه المهارات هي اليوم مهمة جداً للأعمال، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مهام وترقيات أفضل، وإدارةٍ أكثر مسؤولية، وتحسّن إجمالي في معنويات الموظفين.

ستساعدك مهاراتك في التعامل مع الناس على التحكم بتقلبات مزاجك وأن تبقى هادئاً عندما تتم استثارتك. بدلاً من أن تصبح متحفِّزاً للدفاع عند التعامل مع زبون غاضب ستركِّز على حلّ مشكلة الزبون. وفي النهاية سيكون كلاكما فائزاً.

أنت:

- ستكون شخصاً أكثر إيجابية، ولديك وقت أكثر للقيام بما تريده بدلاً من الركض فيما حولك محاولاً استرضاء الآخرين.
- ستكون قادراً على التعامل مع الزبائن الغاضبين والعدوانيين.
- ستمتلك المهارات للتعامل مع غضبك وإجهادك.
- ستكون قادراً على أن تقاوم إكراهك على فِعل شيء ما أو التحايل عليك أو إرعابك بطرق ماكرة يستخدمها بعض الناس للحصول على ما يريدون. ستكون قادراً على تمييز المشاكل الخفيّة والتعامل معها.
- ستكون مفاوِضاً ماهراً، حاذقاً في حل النـزاعات.
- ستعرف كيف تفسر وتستعمل الإشارات غير الكلامية (لفظية).
- ستكون قادراً على تمييز سلوكك وسلوك غيرك السلبي والعدواني والجازم.
- ستعرف كيف تقول *لا* دون أن تشعر بالذنب.
- ستعرف كيف تستخدم مهاراتك في التواصل لتحسين كفاءتك كزبون، أو زميل عمل، أو موظف، أو مشرف.
- ستعرف كيف تتعامل مع التضاربات الشخصية.
- ستفهم فائدة استخدام صدى الفعل لتتأكد من إدراك الآخرين لشعورك حيال الأمور الحسنة والسيئة التي يقومون بها.
- ستعرف كيف تستخدم إعادة السبك لتؤكِّد بأن ما سمعتَه هو ما تمّ قوله بالفعل.
- ستحصل على المزيد من المديح والاستحسان من زملائك لأنك الآن تستطيع أن تسيطر على انفعالاتك السلبية.

تعلَّم التقنيات ومارسها يومياً. فهي تنجح **بالفعل**! ومع ذلك فهي كأية مهارة جديدة بحاجة لأن يتم استخدامها بصورة ثابتة إلى أن تصبح آلية. وعندما تتقنها

يمكنك أن تتطلّع لأن تكون قادراً على التحكّم في ردّ فعلك وتعاملك مع الآخرين.

لن تسمح للآخرين بعد الآن أن يقرِّروا طبيعة يومك. لأنك اكتسبت هذه السيطرة فإن اعتدادك بنفسك سيزداد، وكلما كنت واثقاً من نفسك أكثر كلما قلَّت مشاعر الإجهاد والقلق لديك، وكلما جلبتَ المزيد من الطاقة والحماسة لكل أوجه حياتك. إذا استعملت هذه المهارات فستكون بحاجة لتهيئة نفسك للنجاح لأن النجاح **سيتبع** ذلك حتماً!

أَلَّف هذا الكتاب عن النماذج والمواقف الصعبة في مكان العمل، وقد أصبح من أكثر الكتب مبيعاً في العالم وهو الآن متوفِّر في عشر لغات في أربع عشرة طبعة. لقد أَلَّفتُ أيضاً **التعامل مع المواقف الصعبة: في العمل وفي البيت؛ التعامل مع النماذج الصعبة من الأزواج والأطفال: كيف تتدبّر مشاكل العائلة الصعبة**؛ **التعامل مع النماذج الصعبة من الأقارب والأنسباء**. كتابي التالي عنوانه **الاستئساد في مكان العمل.**

انتهى